

**Estrategia de marcas propias de abarrotes comestibles en los supermercados de la  
ciudad de Barranquilla: Caso Olímpica**



**Isaías David Arroyo Cantillo**

**Laura Milagros Rhenals Badillo**

Universidad de la Costa  
Facultad de Ciencias Económicas  
Programa de Administración de empresas  
Barranquilla  
2018

**Estrategia de marcas propias de abarrotes comestibles en los supermercados de la  
ciudad de Barranquilla: Caso Olímpica**

**Isaías David Arroyo Cantillo**

**Laura Milagros Rhenals Badillo**

Trabajo de grado para optar al título de:

**Administrador de Empresas**

Tutores:

**Eduardo Antonio Chang Muñoz**

**Aland Jean Becerra Rodríguez**

Universidad de la Costa  
Facultad de Ciencias Económicas  
Programa Administración de Empresas  
Barranquilla  
2018

**Nota de aceptación**

-----

-----

-----

\_\_\_\_\_

Firma presidente Jurado

\_\_\_\_\_

Firma del Jurado

\_\_\_\_\_

Firma del Jurado

Barranquilla, agosto de 2018

### **Agradecimientos**

A Dios por su inmensa bondad de permitirnos culminar este proyecto que en su momento fue un sueño, A nuestros familiares por creer constantemente en nosotros, Al grupo olímpica por abrir las puertas al conocimiento y la investigación especialmente a Luis Vergara y María Fernanda Pertuz por hacer este proceso ameno y productivo, y a nuestros tutores Eduardo Chang Muñoz Y Alan Becerra Rodríguez por su valioso y profesional aporte.

### Resumen

El gran avance del sector retail en Colombia le ubicó, en el año 2016, en el segundo lugar entre los países de América Latina en el Índice Global de Desarrollo Minorista (GRDI, por sus siglas en inglés) ranking elaborado por la firma consultora internacional A.T. Kearney. Un criterio evaluado es la saturación del mercado, dimensión que, si bien ha tenido un importante crecimiento, aún evidencia la necesidad de incrementar el espacio de retail por habitante en casi el doble, para alcanzar la densidad que le permitiría encabezar la lista (Pérez,2016). Por la dinámica y proyección del sector, el presente trabajo investigativo exploró las variables claves del sector en Barranquilla, las estrategias clave para la fidelización de clientes y se categorizó y describieron de manera específica, la estrategia de marcas propias utilizada por el grupo Olímpica en la ciudad de Barranquilla, las cuales han sido clave para su crecimiento. El estudio de tipo descriptivo recogió información de fuentes documentales y en la recolección de información primaria se realizó observación del comportamiento de los consumidores y entrevistas a profundidad con personal clave en los 12 puntos de venta, (9 Supertiendas Olímpicas y 3 Súper Almacenes Olímpica – SAO) ubicadas en los diferentes estratos socioeconómico en la ciudad de Barranquilla. La técnica de análisis e interpretación de datos estadísticos utiliza el método SPSS. Entre los hallazgos más importantes se encontró que Olímpica ha obtenido 20% de participación en el total de sus ventas a través de su estrategia de marcas propias y se espera un mayor incremento con la implementación de estrategias combinadas de diferenciación, iteración, y exclusividad. A manera de conclusión se plantean estrategias de marketing que permitirán la potencialización de las marcas propias en base a los conocimientos adquiridos en el proceso de investigación.

**Palabras clave:** fidelización de clientes, marcas propias, sector retail, supermercados.

### Abstract

The great advance of the retail sector in Colombia placed it, in 2016, in the second place among the Latin American countries in the Global Retail Development Index (GRDI, for its acronym in English) ranking prepared by the international consulting firm A.T. Kearney One criterion evaluated is the saturation of the market, a dimension that although it has had an important growth, it still evidences the need to increase retail space per inhabitant by almost double, to reach the density that would allow it to head the list (Pérez, 2016 ). Due to the dynamics and projection of the sector, the present research explored the key variables of the sector in Barranquilla, the key strategies for customer loyalty and categorized and described in a specific way, the strategy of own brands used by the Olympic group in the Barranquilla city, which have been key to its growth. The descriptive study, collected information from documentary sources and in the collection of primary information was observed consumer behavior and in-depth interviews with key personnel at the 12 points of sale, (9 Olympic Superstores and 3 Olympic Super Stores - SAO) located in the different socioeconomic strata in the city of Barranquilla. The technique of analysis and interpretation of statistical data uses the SPSS method. Among the most important findings, it was found that Olímpica has obtained a 20% participation in the total of its sales through its own brand strategy and a greater increase is expected with the implementation of combined strategies of differentiation, iteration, and exclusivity. In conclusion, marketing strategies are proposed that will allow the potentialization of own brands based on the knowledge acquired in the research process.

**Keywords:** customer loyalty, own brands, retail sector, supermarkets.

## Contenido

Lista de tablas y figuras .....	9
Introducción .....	11
1. Plataforma de gestión del proyecto de investigación.....	13
1.1. Problema de la investigación .....	13
1.1.1 Planteamiento del Problema. ....	13
1.1.2. Formulación del Problema.....	16
1.1.3 Sistematización del Problema .....	16
1.2 Objetivos de la Investigación.....	16
1.2.1 Objetivo General. ....	16
1.2.2 Objetivos Específicos.....	16
1.3 Justificación .....	16
1.4 Delimitación.....	18
1.5 Marco de referencia .....	19
1.5.1 Antecedentes de la investigación .....	19
1.5.2 Marco teórico de la investigación. ....	28
1.5.3 Marco conceptual.....	52
1.5.4 Operacionalización de las variables.....	54
1.6 Marco metodológico .....	55
1.6.1 Enfoque epistemológico de la investigación.....	55

1.6.2 Alcance de la investigación. ....	55
1.6.3 Método de estudio.....	55
1.6.4 Diseño de la investigación. ....	55
1.6.5 Definición de la población y muestra objeto de estudio. ....	56
1.6.6 Fuentes de información.....	57
1.6.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos. ....	58
1.6.8 Técnicas de análisis e interpretación de datos. ....	58
2. El desarrollo de sector retail y el impacto de las estrategias de fidelización de clientes”. ....	59
3. Proceso estratégico de marcas propias desarrollado por los Supermercados Olímpica en la ciudad de Barranquilla. ....	64
4. Análisis y recomendaciones de estrategias que permitan la expansión de la marca propia en el sector retail en la ciudad Barranquilla. ....	69
4.1 Análisis de los resultados ....	74
4.1.1 Dimensión: Formular y diseñar: ....	74
4.1.2 Dimensión: Implementar y evaluar:.....	76
4.1.3 Dimensión Visualización, Posición sólida en el mercado: ....	78
5. Conclusiones.....	81
5.1. Recomendaciones ....	83
Referencias.....	85
Anexos .....	90



**Lista de tablas y figuras**

<b>Tablas</b>	<b>Pág.</b>
Tabla 1.1 Tabla de estratificación tiendas Olímpica.	19
Tabla 1.2 Tabla operacionalización de la variable estrategia.	54
Tabla 4.1 Tabla de aplicación de estrategias ATL.	71
Tabla 4.2 Tabla de Aplicación de estrategias BTL	72

**Figuras**

Figura 1 Mapa supertiendas olímpica en la ciudad de Barranquilla. ....	18
Figura 2 Ilustración de los niveles de estrategias.....	43
Figura 3 Adaptación de los tres niveles de estrategia .....	43
Figura 4 Participación de productos marcas propias .....	59
Figura 5 Márgenes de utilidad .....	60
Figura 6 Estrategias de marketing.....	61
Figura 7 Grafica percepción de crecimiento .....	61
Figura 8 Ilustración y percepción de precio-calidad.....	62
Figura 9 Grafica de percepción de variables.....	63
Figura 10 Grafica de percepción de posicionamiento.....	64
Figura 11 Grafica encuestados análisis del entorno.....	65
Figura 12 Grafica percepción necesidad de la anticipación.....	65

Figura 13 Grafica percepción resultados favorables.....	66
Figura 14 Grafica percepción de frecuencia de formulación y diseño de estrategia .....	67
Figura 15 Grafica evaluación de la implementación de la estrategia .....	67
Figura 16 Grafica opinión de encuestados.....	68
Figura 17 Figura de estrategia D.M.P y posición en el mercado .....	69
Figura 18 Figura de posicionamiento de la estrategia y su posicionamiento. ....	70
Figura 19 Matriz de Ansoff.....	73
Figura 20 Formulación y diseño de la estrategia .....	75
Figura 21 Implementación y evaluación de la estrategia.....	77
Figura 22 Dimensión y evaluación de la estrategia .....	79

## Introducción

Actualmente la globalización ha permitido interacciones culturales, económicas y sociales entre los países contribuyendo en el desarrollo y fortalecimiento monetario de quienes aprovecharon esa brecha coyuntural entre ellos. Un fenómeno que surgió en Inglaterra hace más de un siglo (marcas propias) aportando soluciones a las crisis económicas causadas por distintas guerras en esa época, donde se ofrecía bienes con precios bajos como solución momentánea y crucial para las familias de la época. Eventualmente surgió la revolución del marketing en productos comerciales y poco se supo de ellas, años después brotaron nuevamente en uno que otro país, pero con poca fuerza y pasando por inadvertidas.

Hoy en Colombia los supermercados buscan día a día obtener esa ventaja competitiva con la que puedan ofrecer un valor agregado a sus clientes, por lo que toman acciones y estrategias que ayuden al cumplimiento de su objetivo. La crisis económica presentada estos últimos años en el país afectó las familias colombianas con alzas en impuestos e inflación, creando la necesidad de buscar alternativas de ahorro. Propiciando el momento para que los supermercados actúen y puedan ofrecer ese valor agregado que tanto esperan. Alrededor de 2007 Carrefour implementó productos marcas propias en Colombia como alternativa económica para los hogares colombianos, hoy vemos otros supermercados adoptando esta estrategia en Barranquilla; fenómeno que toma fuerza en cada compra que es realizada en los supermercados de la ciudad, hasta el punto de ser opción número uno frente a otros productos.

Esta investigación está enfocada en Identificar la estrategia de marcas propias de abarroses comestibles en los supermercados Olímpica de la ciudad de Barranquilla, delimitada en los estratos altos, medios y bajos. Basados en fuente de información extraída de encuestas y entrevistas aplicadas a gerentes y administradores de cada almacén de nuestra muestra

poblacional, abarcando las variables estrategias y marcas propias.

Para materializar lo antes descrito, la investigación se estructuró a través de los siguientes capítulos:

**Capítulo I.** Compuesto por el planteamiento del problema, en donde se estudian los antecedentes, la descripción, el diagnóstico y pronóstico de la situación, seguido de los objetivos, el general y los específicos, que son el norte de lo que se quiere alcanzar con el estudio. La justificación y delimitación de la investigación, Los marcos de referencia, comprendiendo el marco de antecedentes, el marco teórico, las definiciones conceptuales y la operacionalización de las variables, La metodología utilizada con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, donde se incluyó el enfoque, tipo y método de estudio de la investigación, así como la población, muestra, fuentes de información, técnicas e instrumentos de recolección de datos, y la validez y confiabilidad del instrumento.

**Capítulo II.** Conformado por los análisis de los datos encontrados a partir de la aplicación del instrumento de recolección de datos, en donde se obtuvo información de fuentes primarias, con el fin de dar alcance a los objetivos establecidos.

**Capítulo III.** En el cual se expusieron las conclusiones derivadas de toda la investigación, llegando a la proposición de estrategias que deben ser implementadas en los supermercados olímpica de la ciudad de Barranquilla, Colombia.

## **1. Plataforma de gestión del proyecto de investigación**

### **1.1. Problema de la investigación**

#### **1.1.1 Planteamiento del Problema.**

En una economía de mercado con libre competencia, se espera que todos los competidores de un mismo sector tengan acceso a condiciones, estrategias y elementos de mercadeo muy similares, de tal manera que habría muy poca diferenciación en relación con factores como calidad, precio y distribución. Este aspecto es de mayor relevancia para aquellos competidores cuyo negocio se encuentra en el sector retail, en el cual todos pueden comercializar las mismas marcas comerciales, brindar a sus clientes similares condiciones de acceso, variedad, comodidad y acceso a las tecnologías de información y medios de pago que facilitan y optimizan los procesos de comprar mejorando a la vez la percepción de servicio de los consumidores.

A nivel global la marca privada o marca propia representa el 16.5% de las ventas de acuerdo con el Reporte Global de Nielsen sobre Marcas Propias. El liderato del ranking de ventas de productos de Marcas Privadas lo tiene Suiza, con un 45%; en Europa las Marcas Privadas o Propias tienen una participación del mercado del 29,5%, y han ganado 5 puntos de crecimiento en los últimos 8 años. Norteamérica por su parte, se caracteriza por tener una fuerte relación precio vs calidad, teniendo un gran foco en las marcas privadas Premium. Sin embargo, la participación del mercado aún no es tan alta como en Europa, logrando un 17.4%: En Latinoamérica el líder en ventas es Colombia con el 15%, aunque se registran crecimientos en todos los países medidos por Nielsen (Argentina, Chile, Brasil, México, Venezuela, Perú).

En Colombia el sector retail es uno de los más grandes del mercado en general. Se estima que por cada 31.000 habitantes existe un supermercado. Barranquilla, la cuarta ciudad más importante del país cuenta con aproximadamente 11 líneas de supermercados que ofrecen

comercialización de víveres comestibles y misceláneos a lo largo y ancho de la ciudad, de hecho, según Euromonitor Internacional “las marcas propias de los retailers en los últimos cinco años han tenido un crecimiento en ventas del 35%. Lo positivo es que seguirán en aumento puesto que es un mercado que continúa consolidándose”. Según Bitar (2016) para el Grupo Éxito (que comprende a Éxito, Carulla, SurtiMax, Super Inter y Surtimayorista), las ventas en marcas propias han representado el 17 % en el sector de alimentos. “La dinámica propia del mercado y la gran calidad con la que los proveedores desarrollan los productos, han convertido a muchas de estas marcas en referentes del sector”.

Por su parte Olímpica S.A, la marca con mayor presencia en la región Caribe, solo en Barranquilla cuenta con 36 puntos abiertos al público y 7 en proyecto de apertura. Según Henry Antonio Anguila Riasco, gerente del punto Sao macarena, estas representan el 20% del total de sus ventas lo que justifica la amplia oferta del sector y por extensión las múltiples opciones para los consumidores. No obstante, al igual que los otros formatos, Olímpica S.A, enfrenta la necesidad, no solo de atraer clientes sino de asegurar su fidelización, de tal manera que creen un vínculo de pertenencia e identificación con la marca Olímpica.

En la evolución del sector se han probado diferentes estrategias de fidelización como acumulación de puntos promocionales, sorteos de vehículos y electrodomésticos, festivales y eventos en fechas especiales; los resultados, aunque buenos, no fueron suficientes para capturar el mercado por completo, especialmente, estas estrategias no permiten diferenciación, debido a que las estrategias implementadas rápidamente son imitadas por los competidores. El desafío de encontrar métodos más atractivos condujo a los almacenes de gran formato en el sector de retail al desarrollo de sus marcas propias, estrategia que representa una buena opción para el consumidor, por cuanto la estrategia de introducción al mercado de los productos de marcas

propias incluye el establecer precios inferiores a las marcas reconocidas. Rodríguez, (2018) afirma que las marcas propias juegan un papel importante a la hora de gestionar el presupuesto en los hogares del país. Un 49% de los colombianos consideran que este tipo de productos los ayuda a no exceder el dinero destinado al momento de hacer sus compras, además las marcas propias aumentaron su participación en todas las canastas; teniendo un mayor impacto en lácteos y productos de cuidado del hogar”. Adicionalmente a esta premisa (Fenalco, 2013), concluye que el 60% de los colombianos consumen marcas propias porque toman como principal atractivo la relación equilibrada entre calidad y precio sustentando esa afirmación en el hecho que las marcas propias le permiten ahorrar a las familias entre el 15% y el 30% del dinero que invierten al abastecerse productos de primera necesidad.

Sin embargo, surgen nuevos desafíos debido a que el consumidor, fidelizado por las marcas tradicionales, saturados por la publicidad son cautelosos para cambiar sus preferencias de consumo; además, el manejo de los proveedores se vuelve estratégico, debido a que el formato entra en competencia con sus propios proveedores y, como ha sucedido con las otras estrategias de fidelización, casi todos los competidores han desarrollado marcas propias.

Dicho lo anterior y partiendo de los resultados obtenidos en la estrategia de las marcas propias en los supermercados olímpica de la ciudad de Barranquilla; resulta importante profundizar sobre las premisas fundamentales en la formulación, implementación y evaluación de las decisiones estratégicas que han llevado al posicionamiento de esta marca en dichos supermercados.

Por lo descrito en los párrafos precedentes se considera pertinente formular las siguientes preguntas, las cuales servirán de eje central del presente trabajo de investigación.

### **1.1.2. Formulación del Problema**

¿Cuál es el proceso estratégico de los productos marcas propias en los supermercados Olímpica de la ciudad de Barranquilla?

### **1.1.3 Sistematización del Problema**

¿Cuáles son los elementos característicos de la formulación y diseño de la estrategia marcas propias en los supermercados Olímpica de la ciudad de Barranquilla?

¿Cuál es el proceso de implementación y evaluación de la estrategia de marcas propias en los supermercados Olímpica de la ciudad de Barranquilla?

¿Cuáles son las estrategias que permitirán la consolidación y expansión de la marca propia en los supermercados Olímpica de la ciudad de Barranquilla?

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1 Objetivo General.**

Analizar las estrategias de productos marcas propias desarrolladas por los supermercados Olímpica de la ciudad de Barranquilla

### **1.2.2 Objetivos Específicos.**

- Describir los elementos característicos en la formulación y diseño de la estrategia de marcas propias en los supermercados Olímpica de la ciudad de Barranquilla
- Caracterizar el proceso de implementación y evaluación de la estrategia de marcas propias en los supermercados Olímpica de la ciudad de Barranquilla
- Proponer Estrategias que permitan la consolidación y expansión de la marca propia en los supermercados Olímpica de la ciudad Barranquilla.

## **1.3 Justificación**

Según Bernal (2015) Hay una justificación teórica cuando el propósito del estudio es generar



reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, confrontar una teoría, contrastar resultados o hacer epistemología del conocimiento existente, dicho lo anterior al observar la dualidad competitiva presentada en los supermercados de venta masiva brindando sus bienes, se evidencia la oferta de los mismos productos en cada uno de ellos, en líneas, marcas, proveedores, precios; diferenciados por estrategias de consumo, tales como al adquirir una cantidad de productos se obtienen rebajas en otro, o tarjetas de membrecía con beneficios especiales, pero al ofrecer el producto, este es igual en las diferentes cadenas de venta, sin mayor variación. Dado esto, nos planteamos conocer la manera en que las marcas propias, pueden ser una estrategia de diferenciación, que permita favorecer las ventas y al mismo tiempo fidelizar clientes.

En consecuencia, a esta primicia Bernal (2015) afirma que una investigación tiene justificación practica cuando su desarrollo ayuda a resolver un problema o por lo menos propone estrategias que al aplicarse contribuirían a resolverlo, para ello hemos utilizado a la empresa Olímpica SA en la ciudad de Barranquilla para observar el comportamiento de compradores y supermercados en la oferta y demanda de productos.

- Esta investigación aportara conocimientos en cuanto a las estrategias de los productos marcas propias de abarrotes comestible en los supermercados Olímpica de la ciudad de Barranquilla y en concordancia por lo expresado por Bernal (2015) donde la justificación metodológica se da cuando el proyecto que se va a realizar propone un nuevo método o nueva estrategia para generar conocimiento valido y confiable.
- Observaremos las estrategias utilizadas por Olímpica en cuanto a productos marcas propias de abarrotes comestibles y la participación que han tenido en sus ventas.

De esta manera se harán aportes en el fenómeno de consumo de marcas propias, y las estrategias implementadas por almacenes y supermercados para aumentar sus ventas y fidelizar

## 1.4 Delimitación

Para el desarrollo de los objetivos que mediante esta investigación se pretenden ejecutar, se tomará como referencia 9 supertiendas Olímpicas y 3 SAO, ubicadas en la ciudad de Barranquilla, en los estratos bajos, medio y altos, que ejecutan actividades relacionadas con la comercialización de abarrotes comestibles bajo su propia marca.

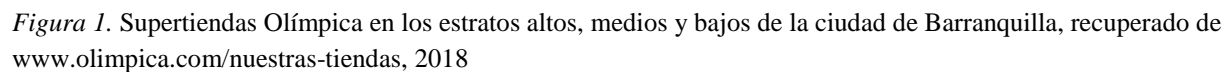


Tabla 1

*Estratificación tiendas Olímpica.*

<b>Estratos 1-2</b>	<b>Estratos 3-4</b>	<b>Estratos 5-6</b>
Sto. 006 Bosque	Sao 053 Portal Del Prado	Sto. 051 Villa Campestre
Sto. 014 7 De abril	Sto. 008 Campito Cr 8	Sto. 076 Prado Alto
Sto. 015 La Paz	Sto. 021 Los Andes	Sto. 078 Ciudad Jardín
Sto. 020 Mercado 20 De Julio	Sto. 028 Silencio	Sto. 082 Porvenir Cr 46
Sto. 024 Las Nieves	Sto. 036 Las Palmas	Sto. 084 Paraíso
Sto. 027 Los Olivos Cr 27	Sto. 039 Chiquinquirá	Sao. 093 Cr 46
Sto. 030 Mercado Cl 30	Sao 43 Miramar	Sao. 094 Villa Carolina
Sto. 038 Campo Alegre	Sto. 046 Murillo Cr 20	Sto. 098 Buena Vista
Sto. 040 Vía 40	Sto. 060 Tanganazo	Sto. 544 Gourmet
Sto. 042 Universal Cr 4	Sto. 061 Recreo	
Sto. 045 Ciudadela	Sto. 068 Nueva Granada	
Sao. 047 Macarena	Sto. 072 Parque Elías Chegwin	
Sto. 503 Simón Bolívar	Sto. 073 Ciudad Jardín Cl 73	
Sto. 516 Cordialidad Cr 16		
<b>Total: 14</b>	<b>13</b>	<b>9</b>

*Nota:* Esta tabla fue elaborada con base a información suministrada por parte de Olímpica, donde indicaba la estratificación de las olímpicas y los formatos que manejan, por L. Rhenal's & I. Arroyo, 2018

## 1.5 Marco de referencia

### 1.5.1 Antecedentes de la investigación

Sobre el fenómeno estratégico de las marcas propias o marcas blancas en empresas y supermercados, cuyo objetivo principal es el comportamiento de los consumidores en los canales online y offline, y en particular comprobar si difiere en ambos o medir hasta qué punto pueden ser semejantes Arce y Cebollada (2009). Esta investigación obtuvo los datos de una de las cinco principales cadenas de supermercados en España y uno de los 250 mayores detallistas del mundo en el período de estudio, con lo que Intentan dar a conocer los niveles de competencia en el mercado que poseen, los márgenes y beneficios de los fabricantes y distribuidores, y conocer si la naturaleza y magnitud de las diferencias depende del tipo de producto que el consumidor

compra

Gómez (2009) en su investigación “Espacio ocupado en el lineal por las marcas de distribuidor: estimación mediante redes neuronales vs regresión múltiple”. Tiene como objetivo primario, analizar la influencia de determinados factores en el espacio ocupado por las marcas de distribuidor en el lineal en Madrid, España, fue realizada a 44 tiendas de supermercado, bajo 4 enseñas de marcas conocidas.

En cuanto a la metodología empleada, fue con base empírica, se planteó el trabajo de campo principal para recoger datos sobre todas las marcas presentes en los lineales de una muestra tan amplia. El censo de establecimientos y los productos seleccionados. La muestra se compuso inicialmente de 1276 casos 29 categorías y se implantó la estandarización de las variables, dando énfasis a la regresión y el estudio neuronal en las personas.

Su apoyo teórico estuvo repartido en distintos autores de abundante literatura (Simmons y Meredith, 1983; Hoch y Banerji, 1993; Messenger y Narasimhan, 1995; Hoch, 1996; Quelch y Hardin, 1996; Steenkamp y Dekimpe, 1997; Ashley, 1998; Lal y Narasimhan, 1996; Putsis y Coterill, 1999; Recio y Román, 1999; Coterill y cols., 2000; Verhoef y cols., 2002, entre otros). De todas las estrategias posibles, la diferenciación mediante publicidad y la innovación son las más recomendadas por los autores (Rubio, 2004; Oubiña y cols., 2006). Por tanto, se utilizan estas dos variables que componen la dimensión estrategia competitiva de los fabricantes y que, por su carácter defensivo, deben tener influencia negativa sobre el espacio que ocupan las MD en el lineal.

A través de esta investigación Gómez pudo cumplir el propósito inicial, identificar las variables más influyentes en el espacio de las MD (Marcas de Distribuidor). También la propuesta de un modelo conceptual, identificación de las dimensiones que influyen en el espacio,

comprobación empírica demostrando qué variables son más significativas para explicar este input y prueba de la superioridad explicativa de las redes neuronales frente a la regresión.

Por su parte, Bigné, Borredá y Miquel, (2011). En su investigación que tiene por título “El valor del establecimiento y su relación con la imagen de marca privada: efecto moderador del conocimiento de la marca privada como oferta propia del establecimiento”. Cuya investigación tiene como objetivo principal averiguar cómo contribuye la marca privada en la formación del valor de la tienda, en función de las percepciones, asociaciones y creencias del consumidor, esta investigación fue realizada en Valencia. España, basados en teorías tales como (Farquhar, Han e Ijiri, 1991; Kamakura y Russell, 1993; Park y Srinivasan, 1994; Rangaswamy, Raymond y Terence, 1993). Broniarczyk y Gershoff (2003), quienes enfatizan la importancia del valor de marca en la actualidad. De hecho, investigaciones previas han demostrado que los consumidores poseen una imagen no solo de los productos por el valor de su marca, sino también por los distribuidores minoristas que las comercializan.

En cuanto a la metodología utilizada, el método empírico, a través de recolección de datos y método de muestreo seleccionado fue el no probabilístico de conveniencia, por ser una muestra de mayor accesibilidad y facilidad. El tipo de estudio de información fue la encuesta auto administrada, personal (150 encuestas) y a través de Internet (150 encuestas). El trabajo de campo fue desarrollado durante los meses de junio-julio de 2009 y se obtuvieron 300 cuestionarios válidos

En los hallazgos que tuvo esta investigación, se encuentra el aumento que hubo en los últimos años en España del consumo de productos marcas propias por parte de las personas en los almacenes. Atendiendo a los resultados obtenidos podemos confirmar que la imagen de marca privada influye de forma positiva y directa sobre el valor de marca del establecimiento, así como

también de forma indirecta a través de la lealtad al establecimiento y la imagen de la tienda; la influencia de esta última variable sobre el valor del establecimiento se transmite vía notoriedad de la tienda y su calidad percibida.

“La influencia de las acciones de marketing con causa en la actitud hacia la marca” el objetivo de este estudio realizado por Buil, Martínez y Montaner, (2012) fue analizar la influencia que pueden tener las campañas de marketing con causa en la actitud hacia la marca. y así, analizar la relevancia que tiene la credibilidad de la campaña y la actitud hacia la misma en percepción de las marcas, este estudio se realizó con la información proporcionada por una muestra de 600 individuos.

Para este fin se utilizó un modelo de ecuaciones estructurales aplicado sobre los datos obtenidos, mediante un diseño experimental en el que se plantean distintos escenarios y la información se obtuvo a partir de encuestas personales realizadas por una empresa de investigación de mercados. Su base conceptual está en los siguientes autores (Laroche et al., 1996; Low y Lamb, 2000; Lemmink et al., 2003; Korchia, 2004; Martínez et al., 2008; Pina et al., 2010; Keller, 1993). Quienes han probado que una mayor familiaridad mejora la imagen de marca en diferentes contextos

Los resultados muestran que las campañas más creíbles son las mejor valoradas y las que más fortalecen a las marcas; también se demuestra que el ajuste entre el producto y la causa, la familiaridad con la marca y la implicación con la causa son determinantes de la valoración de la campaña y de la actitud hacia la marca. También se halló que la manera de vincular al cliente con la causa determinará qué tan interesante hallará este a la campaña.

Por su parte, Fernández y Delgado, (2011). En su investigación que lleva por título “Marcas de experiencia, marcando la diferencia”. Explica el interés que tiene para una empresa poseer

una marca experiencial como se vive en marcas como Coca Cola. APPLE, entre otras marcas mundiales que lo poseen es perdurar en la mente del consumidor, pero en este caso, compañías españolas, esta fue una investigación que presento evidencias empíricas que más tarde fue analizado por un método estadístico, descriptivo y de varianza.

El método de recolección de información fue a través de un cuestionario, 278 observaciones de quince marcas pertenecientes a once categorías de producto. Los resultados muestran efectos positivos de la experiencia de marca sobre el capital de marca.

Dado la poca literatura respecto a este tema, los investigadores se basaron en la idea de marca como un atributo distintivo del resto y es por esta razón que, cuando los compradores consumen marcas, están expuestos también a emociones sensoriales que atraen la atención y fideliza la toma de decisiones y el posicionamiento en el mercado como la identidad y diseño de la marca (envases, colores, logos, etc.) (Brakus, Schmitt y Zarantonello, 2009) y (Ahearne et al., 2005; Homburg et al., 2009; Marín, Ruiz y Rubio, 2009) quienes presentan un modelo estadístico variable.

Al comparar el modelo de Brakus (2009) y el método de varianza adaptado para la investigación, se concluyó que, estas experiencias dadas por las marcas no influyen directamente en la compra o elección del producto, pero las personas que pasaron mayor tiempo en lugares como estos sintieron cierta atracción, además la experiencia en términos de capital de marca, comunicación boca-oreja y la identificación marca-consumidor.

Por otro lado, “La gestión de marca con orientación al mercado. Una perspectiva desde los franquiciados” este estudio fue realizado en México, para analizar el desempeño que tienen las franquicias mexicanas a la hora de posicionar su marca y entender de qué manera la gestión de marca en las franquicias es determinante en la percepción que pueda llegar a tener el cliente final

en su decisión de compra (Calderón y Ayup, 2008).

Para esta investigación el tipo de estudio al que se recurrió fue al método hipotético-deductivo, partiendo de la revisión bibliográfica sobre franquicias y gestión de marca. Para relacionarla con el análisis, la metodología fue de entrevistas semi-estructuradas y encuestas a franquiciados de las categorías de alimentos, bebidas y restaurantes establecidos en el sur de Tamaulipas, México.

La base teórica para esta investigación se tomó de los siguientes autores, (Kincaid, 2004; King y Grace, 2006; Berthon, Ewing y Napoli, 2008). (Aaker, 1996) (Merrilees y Frazer, 2006) (Knox (2004) entre otros. Quienes hablan de la importancia que tiene la gestión en la parte interdisciplinaria, en cuanto a roles y responsabilidades, explicando que la gestión de marca genera valor a los clientes, sugiriendo además que la relación entre el valor de marca para el cliente y la interpretación de la organización debieran estar alineados.

Se halló la importancia que tiene el *branding*, lo que impactó de manera importante en los aspectos estudiados, en el valor percibido, posicionamiento y la apreciación de congruencia del plan de marketing con la identidad de marca. Es importante que los franquiciados aprendan la importancia que tiene el *Brandig*, porque en los estudios se identificó una débil conceptualización de la equidad de marca.

Por su parte en la investigación de Martínez, Pina y de Chernatony (2007) titulada “La Influencia de la estrategia de extensión de marca en la imagen de marcas globales, un análisis aplicado a los mercados inglés y español”, tiene como objetivo comparar el comportamiento de ambos mercados ante la estrategia de extensión de marca. Esta investigación se realizó en dos países, Reino Unido y España, en las universidades de Birmingham y Zaragoza respectivamente. El mercado elegido para realizar la investigación empírica ha sido el de productos deportivos en



el segmento de jóvenes, para esto, los datos se obtuvieron mediante encuestas, cuestionarios, pretest en dos etapas y escalas para medir variables, que se realizaron en las universidades, en estas encuestas participaron alrededor de 200 estudiantes.

Estos serían algunos de los autores en los que apoyaron su literatura, imagen (Low y Lamb, 2000; Kazoleas, Kim y Moffit, 2001; Villarejo, 2002; Lemmink, Schuijf y Streukens, 2003; Korchia, 2004), (Lewis, 1999). (Alba y Hutchinson, 1987) (Hoek, Dunnett, Wright y Gendall, 2000). Todos ellos argumentan la importancia que tiene la relación de la marca con la expansión y la familiaridad que esta crea con los clientes.

Dentro de los hallazgos, se demostró que cuanto mayor es la imagen de marca antes de la extensión mayor lo es después de la extensión, un resultado sorprendente es que la relación entre calidad percibida de marca y la actitud hacia la extensión se cumple en el mercado inglés, pero no en el español. Comprobando que cuanto mayor es la familiaridad que los consumidores tienen con los productos de la marca, mayor es la valoración que hacen de la imagen de marca antes de la extensión.

La imagen de marca es propiamente la protección que se da a un producto para que este perdure en el tiempo siendo considerado por la BCG como vaca lechera eliminando así el riesgo constante de la obsolescencia, ya que al ubicar un producto en un lugar de predilección se obtiene un impulso proyectado en el aumento de las ventas producido por el ya conocido marketing de voz en voz, por lo cual muchas veces una marca que brinde la confianza, respaldo y garantía de calidad tendrá prelación por encima de su precio, siendo este considerado justo por lo que representa x producto en la satisfacción de una necesidad.

Esta percepción de marca en un producto demuestra el sello y la intención de expansión o extensión que pretende alcanzar un supermercado en un horizonte de tiempo razonable,

delimitado por las constantes variaciones del entorno y los cambios de preferencias causados por la competencia y por factores externos ajenos al dominio de un ente económico.

La materialización de sinergias es un reto para la administración de empresas multinegocios, Rivas y Londoño (2016) en su investigación “Revisión del tema de sinergias corporativas: origen, resultados y beneficiarios” presentan el estado del conocimiento sobre las sinergias en el subcampo de la estrategia corporativa. Para ello se estudiaron artículos publicados entre 2003 y 2015 en revistas académicas, reconocidas por el Institute for Scientific Information-ISI Web of Science y por Scimago. Abordando las sinergias como resultado en la etapa de adquisición y centrados en la de integración, donde la práctica administrativa toma mayor relevancia, reconocer la diversidad de sinergias abre un camino para enfrentar el reto de la administración multinegocios.

Su base teórica en los puntos abarcados (Christensen, Andrews y Bower, 1973. Porter, 1987, Goold y Luchs, 2003, Rumelt, Schendel y Teece, 1994, Campbell, Goold y Alexander, 1995; Chandler, 1991; Goold et al., 1994, Trautwein 1990, Kay y Diamantopoulos 1987). (Eisenhardt y Galunic, 2000; Galunic y Eisenhardt, 2001) entre otros.

Dentro de los hallazgos, se encontró que en el campo de la estrategia se diferencian el nivel de negocio del corporativo. La estrategia en el nivel corporativo estudia la conformación del portafolio de negocios y su administración conjunta. Esta última se enfoca en las maneras como se crea valor, es decir, en las formas de materializar sinergias potenciales. La posibilidad de crear un mayor valor económico entre la firma adquiriente y la adquirida puede darse en dos momentos: en la etapa de la adquisición y en la de integración. En ambas etapas la sinergia se ha entendido como un resultado de la adquisición. Particularmente, en la etapa de integración, esta mirada al resultado deja por fuera los procesos administrativos que hacen posible la

materialización de sinergias potenciales. La sinergia ha sido estudiada como un resultado medido con un indicador cuantitativo que poco dice de su variedad en la etapa de integración.

Por otro lado, Barrios (2014) en su investigación “Sinergias estratégicas entre empresas y sus canales comerciales” su propósito es identificar la importancia que tiene la relación con sus canales de distribución y ventas (relación cooperativa). Analizando el conjunto de reglas del juego e incentivos condicionantes de conductas económicas de los participantes en la red de valor, para hacer más eficiente y efectivo su desempeño competitivo y mitigar su eventual tendencia a la fragmentación, esto es posible cuando la relación conecta elementos como la visión y valores corporativos, interdependencia, prácticas empresariales en común, inversión en la capacitación del talento humano

Su literatura para esta investigación. (Cristensen, C., Johnson, M. y Kagerman, H. 2008. Fahy, J. y Smithee, A. 1999. Frazier, G., Maltz, E., Antia, K. y Rindfleisch, A. 2009. Hammel, G. 2000. Kotler, P., Kartajaya, H. y Setiawan, I. 2012. Kumar, N. 2005. Mooradian, T., Matzler, K. y Ring, L. 2012. Nalebuff, B. y Bradenburger, A. (1996). Osterwalder, A. y Pigneur, Y. 2010. John Wiley & Sons. Porter, M. (1980). Ruelas-Gossi, A. y Sull, D. 2006)

En conclusión, el desarrollar relaciones colaborativas entre las empresas y sus canales, trae beneficios potencialmente enormes y ameritan el esfuerzo de arreglos institucionales con los incentivos correctos para hacer creíbles y realizables los requerimientos de una relación comercial de naturaleza sinérgica.

Asimismo, identifica una serie de desafíos que deben superar esas relaciones colaborativas para apalancar la ventaja competitiva de la red y de esa manera incrementar significativamente su capacidad de generar y entregar valor a los clientes en el mercado.

### 1.5.2 Marco teórico de la investigación.

**1.7.2.1 Las Marcas Propias.** Las nuevas creencias y hábitos transmitidos a la sociedad estratégicamente por las grandes superficies en el proceso de captación de clientes, crea un patrón de comportamiento en las preferencias del consumidor, lo cual implica un despliegue ofensivo de estrategias encaminadas a concentrar la mayor cantidad de clientes potenciales en entornos fuertemente competitivos.

Las grandes cadenas de almacenes han tomado la decisión de ofrecer al consumidor final una variedad de productos elaborados por las empresas de mayor trayectoria, pero con la marca del almacén, con el fin de lograr un mayor posicionamiento de la cadena en el consumidor final (Ibarra, 2003, p.53).

Partiendo de este supuesto, la ventaja competitiva de una marca propia líder comparada con la oferta global del mercado objetivo en investigación le permite perdurar y fortalecer en el tiempo el grado de prelación que ocupa en las preferencias del consumidor, sin descuidar la relación precio-calidad así como el conocimiento holístico tanto de la trazabilidad de los insumos y componentes antes de ser marca propia como las nuevas prácticas estratégicas, es decir, proponer constantemente mejores formas de hacer los procesos y productos.

En este trabajo investigativo centraremos nuestro enfoque de estudio en las denominadas marcas propias, como estrategia de fidelización de clientes que permita un mayor reconocimiento y posicionamiento en el mercado, respecto a esto creemos conveniente iniciar con el comportamiento competitivo de las marcas propias desde sus inicios a la actualidad, no sin antes dejar en claro el concepto de marcas propias; este se refiere a cualquier producto que lleva en su etiqueta el nombre del autoservicio que la está comercializando, y se clasifican en dos: Marcas blancas: que son los caracterizados por llevar el nombre del autoservicio; y las marcas

privadas: que son productos de la misma empresa caracterizados por llevar un nombre distinto al del autoservicio pero que son comercializados exclusivamente por este canal. (David. 1990, cit. En Ibarra 2003.

**1.7.2.2 Evolución de las Marcas Propias.** Antes de seguir, es pertinente contextualizar sobre marcas propias sobre marcas propias y hacer un breve recorrido sobre la evolución que ha tenido el mercado.

El origen de las marcas propias como estrategia de marketing se remonta a mediados del siglo XIX, donde los productos no estaban empacados, los comerciantes vendían a granel y eran dueños de su propio surtido, por lo cual eran ellos quienes les daban respaldo a sus productos. A&P, en 1860, fue uno de los primeros minoristas que desarrolló las marcas propias, importaba té y café y los vendía bajo sus propias marcas. Otra tienda que surgió en esta época y que hoy en día es un gran supermercado, es Sainsbury; nació en Inglaterra hace más de 130 años, desde sus inicios entró en el negocio de las marcas propias, actualmente el 50% de sus ventas son de productos con su marca, sin importar que el nivel de precios sea muy superior a los que vende la competencia

A finales de los 50`s se empieza a dar una verdadera revolución de la publicidad y del marketing, las propagandas ya no simplemente mostraban los beneficios de un producto, sino que se empieza a crear su propia imagen, es así como los publicistas crean el deseo de marca en los consumidores. Para los clientes ya no era suficiente que un producto fuera de buena calidad o que se pudiera adquirir a un buen precio, sino que debía tener el respaldo de una marca, por esta razón las marcas propias fueron olvidadas por varias décadas.

A partir de los 70`s empieza a surgir una verdadera concentración de supermercados especialmente en Europa, la competencia entre ellos era bastante agresiva, el posicionamiento en

el mercado se daba gracias a quien ofreciera mejor precio en esos momentos.

Una de estas estrategias fue retomar las marcas propias, Carrefour fue un ejemplo de esto, en 1973 introdujo en sus almacenes las marcas propias, hoy en día maneja cerca de 7000 productos con marca propia en sus diferentes tiendas. En américa latina las marcas propias se ven como un fenómeno nuevo, el cual se ha implementado con mayor agudeza desde la penetración de las grandes cadenas en los países.

Ahora siguiendo las tendencias mundiales, las marcas propias cada día ganan más terreno, mostrando un crecimiento progresivo en varios países alrededor del mundo.

Según Payan (2013). En cuanto a Colombia las marcas propias han existido hace varios años, CAFAM desde hace 30 años inició con la categoría de granos y café, Carulla por su lado empezó aproximadamente 25 años. Sin embargo, no se les dio importancia sino hasta mediados de los 90`s, aunque el verdadero crecimiento empieza en 1999, cuando el país sufrió una de sus más profundas crisis. La escasa demanda y el bajo nivel adquisitivo provocaron que muchas familias reevaluaran sus gastos y al momento de hacer mercado compraran productos más baratos. Esta situación forzó a las grandes cadenas de almacenes a que fortalecieran sus estrategias de venta para satisfacer las necesidades de sus clientes; una de las estrategias usada para tal fin fue el impulso a sus propias marcas.

Día a día las grandes cadenas de almacenes ofrecen a los consumidores, en sus diferentes categorías de productos, nuevas alternativas a través del concepto de marcas propias. Es decir, se libra una guerra feroz entre los proveedores para obtener cada día mayores espacios de exhibición, que luego se vean representados (Ibarra, 2003, p.56). (Dinero, 2016)

Aproximadamente en el año 2000 comprar o adquirir productos marcas blancas no era una opción para las múltiples familias usuarias de los supermercados del país; debido a que estas

tenían referencias de calidad bastante bajas en comparación a las marcas regulares expuestas en las diferentes supertiendas, como resultado de la decisión de ofrecer costos más bajos en vez de ofrecer calidad en el producto, debido a esto decidieron hacer a un lado embalajes de mejor calidad, publicidad, marketing y muchas otras, que visualmente hacen un producto más atractivo por uno más económico. Pero el mercado ha cambiado, ya para los compradores adquirir estas marcas resulta una opción llamativa a la hora de elegir entre un mismo producto con diferencia en precios. Gracias a que las marcas propias logran disponer de precios y descuentos que a una marca tradicional se le imposibilita ya que pone en riesgo su porcentaje de rentabilidad, lo que también se debe a sus elevados costos; cosa que para las organizaciones se vuelve un tema innegociable.

Los consumidores colombianos han perdido el miedo a comprar marcas propias o blancas, pues han visto que por un menor precio pueden encontrar productos de igual calidad a la de los productos tradicionales. Becerra (2015) “El precio es sin duda uno de los factores que los compradores tienen presente al momento de seleccionar marcas propias, sin embargo en algunas afirmaciones se manifiesta que las compras también son por la calidad” por otro lado, para Payan (2013) “esta aceptación se debe a varios factores, dentro de los cuales no solo se encuentra la necesidad de economizar, sino el abanico de categorías de productos que se ofrece para todos los consumidores sin importar sus recursos económicos.”

De esto se han dado cuenta los supermercados, que cada año desarrollan nuevas líneas de productos para incluirlos dentro de su oferta comercial. Es el caso de los más grandes del país, como el Grupo Éxito, Cencosud, Olímpica y Makro, que hoy cuentan con decenas de marcas y miles de referencias en sus estanterías, hechas por ellos mismos.

Según la Federación Nacional de Comerciantes (fenalco, s.f.). Que el año pasado adelantó una

encuesta sobre la venta de marcas propias en el país, 83% de los consumidores afirmaron haber comprado últimamente alguno de estos productos, mientras que 60% de ellos aseguraron hacerlo porque ven una buena relación precio-calidad.

“La segunda razón que dan los consumidores colombianos es porque donde hacen el mercado regularmente, encuentran exhibidas las marcas propias”, afirmó sobre el estudio Rafael España, director de estudios económicos de (fenalco, s.f.).

De los cuatro grandes actores del retail colombiano, los que llevan más tiempo comercializando sus propias marcas son el Grupo Éxito y Olímpica, quienes las han logrado desarrollar a través de contratos con productores nacionales de pequeñas y medianas empresas (pyme). (La República, 2013).

Las marcas propias hoy en día son un factor clave de competencia entre los almacenes de cadena y los grandes supermercados debido a que el precio al consumidor puede llegar a ser hasta un 30% menor al de las marcas tradicionales y más aún las líderes del mercado, Payan (2013) “En efecto, las marcas propias tienen un rol importante para el consumidor, ya que la aceptación del consumidor hacia ellas ha aumentado” razón principal por la que muchas empresas han tenido problemas en ventas al enfrentarse a menos espacios de exhibición, guerra de precios y disminución de márgenes.

Según (Rodríguez, 2005) Durante este tiempo las marcas propias en Colombia han atravesado una etapa de desarrollo acelerado que hace que puedan conseguirse una por cada categoría básica (aseo, hogar, alimentos, etc.). En almacenes de cadena a finales de 1999 la penetración no era mayor al 2% para el 2000 ascendió al 4.7% en las grandes cadenas y en el 2001 creció para alcanzar un margen de 5.4%.

Algunas opiniones de representantes de las cadenas de supermercados posicionadas con el



tema de marcas propias en Colombia son:

- Gerardo Gutiérrez Mata. Gerente nacional de mercadeo de Olímpica S.A.

“Tenemos 8 marcas propias y un portafolio de más de 5000 productos, además contamos con 12 marcas exclusivas”. (La República, 2013).

- Cesar Abondano. Director de mercadeo de Makro supermayorista

“Las marcas propias responden a una necesidad de los clientes de tener productos de muy buena calidad y precio”. (La República, 2013).

- Fabrice soler. Gerente marcas propias grupo Éxito

“El posicionamiento de cada marca se ajusta según el mercado. Nosotros realizamos activaciones de marca en clientes, siempre entregando productos competitivos” (La República, 2014).

- Andrea Castro. Gerente de asuntos corporativos de Cencosud

“Aun teniendo pocas referencias, nuestra marca propia participa 7% en nuestras ventas totales. Estamos muy contentos con cómo se reciben los productos”. (La República, 2014).

**1.7.2.4. Fidelización de clientes.** El desafío que enfrentan los supermercados hoy día es satisfacer la necesidad de sus clientes, los avances tecnológicos permiten tener información al instante por lo que ya no compran a la ligera, los clientes quieren hacer compras inteligentes, sacando el máximo provecho en cada una de ellas, Ocando y Bracho (2012) “El cliente actual posee un mayor conocimiento, suele ser sofisticado, con mayor exigencia. El consumidor sabe que tiene alternativa, cada vez conoce más acerca de los productos-servicios, demandan ser tratados como individuos únicos

Es vital para las ventas ofrecer productos que suplan esas necesidades de los clientes, las marcas propias han calado un lugar importante en las compras inteligentes que realizan los consumidores, al analizar la relación precio-beneficio que hay en un producto marca propia

frente a uno comercial, saber que cumplirá las mismas funciones y además del abanico de posibilidades que tiene en esta categoría aumentara la posibilidad de compra del producto marca propia, satisfacer cada una de las necesidades que los clientes tiene creará un vínculo la marca, que este último debe procurar mantener y fortalecer constantemente porque ayudará al crecimiento de ella.

Cada vez habrá nuevas necesidades, nuevos deseos, el cliente va a querer un poco más en sus compras, sean productos, experiencias, calidad, economía, pero algo diferente querrá llevar la próxima vez que realice una compra. Esto obliga a las empresas a estar preparadas para ofertar satisfacción a esas necesidades Ocando y Bracho (2012) “En este punto los supermercados que puedan ofertar la demanda de estos clientes obtendrán una ventaja sobre otros almacenes porque podrán fidelizar a esos clientes” el poder ofertar una variedad de productos que no solo cumplan con la función primaria que es de poder satisfacer una necesidad inmediata, sino también brindar variedad en cuanto calidad, surtido, funcionalidad, precios, y experiencias, facilitan la fidelización de esos clientes porque ellos saben que en ese almacén o ese producto logra satisfacer su necesidad y un poco más. Por otro lado, Becerra (2017) por el interés de las personas en cubrir sus necesidades básicas sin que esta influya en sus estilos y hábitos de vida, y por otro lado, la búsqueda de oportunidades de disminuir gastos

(Ortiz, 2009). “La fidelización responde a las necesidades de reconocimiento, personalización, y madurez comercial del consumidor” Cada cliente es diferente, por eso cada compra que realizan busca satisfacer necesidades diferentes, aspectos como la edad, el tiempo destinado a comprar, tendencias de consumo y el poder adquisitivo, juegan un papel importante a la hora de realizar el proceso de compra. Poder ofrecer productos que tengan en cuenta esos puntos esenciales para los consumidores facilita su compra y propicia una buena relación entre

ambos.

Labajo y Tena (2009) “Podemos afirmar que la satisfacción o insatisfacción de un cliente viene determinada por la impresión que éste experimenta después de una compra”. La importancia no está únicamente en proveer de un producto o servicio para satisfacer una necesidad básica, ahora los consumidores buscan nuevas experiencias, satisfacer necesidades o sensaciones exógenas ajenas a esa necesidad principal que es satisfacer la necesidad inmediata, hay tangibles e intangibles como la presentación, los colores, el empaque, o el servicio dado por los vendedores, el ambiente generado al comprar, que si bien, la empresa pocas veces lo tiene en cuenta, para un cliente significa comprar nuevamente o nunca volver a ese lugar o producto. Todos esos factores son determinantes al momento de fidelizar clientes dada la dificultad que tiene el mercado, y es vital que las empresas puedan tomar decisiones acertadas que brinden soluciones a esas necesidades que tienen los clientes, el proceso de compra no acaba cuando el cliente debita el dinero en la caja y se entrega el producto. El proceso de comprar termina cuando las necesidades del cliente son satisfechas.

De la fuente y Rey (2008) “Las presiones a las que hoy está sometido el empresario de los supermercados, como la competencia por ofrecer precios bajos, exigencias de trazabilidad de productos, cambios en la estructura de consumo, etc., son muestras de la complejidad del sector”

En Colombia los supermercado tienen una lucha para obtener nuevos clientes a esto se suma los nuevos competidores que entran pisando fuerte con grandes ofertas de precios bajos, que desestabilizan de una manera el mercado competitivo que era dominado por los supermercados predominantes, quitando clientes gracias a esas ofertas que realizan en la revista Semana (2017) podemos corroborar eso “Tres nuevos jugadores, D1, Ara y Mercadería Justo & Bueno, están pisando duro con ventas que este año podrían llegar a 5 billones de pesos.” La presión estará en

todos lados, los empresarios deben trabajar con esa presión y buscar la manera de ganar clientes y fidelizarlos ante nuevos competidores que van con todo su arsenal en promociones de ofertas y precios bajos.

La fidelización exige a la organización completa girar en torno al cliente y comprender como una empresa no la constituye una venta, sino una repetición de ventas, y el éxito al largo plazo no dependerá del número de clientes que se logre captar, sino de la proporción de ellos para lograr convertir en clientes fieles a su establecimiento (Ocando y Bracho, 2012)

Ante esta complejidad mantener satisfecho a los clientes juega un papel trascendental en el funcionamiento de la organización, ellos son la razón de ser, sin ellos no existiría la empresa. Gracias a las compras que ellos realizan es posible continuar con las operaciones, pero los directivos pasan por la alto la importancia que estos tienen, enfatizados únicamente en las cantidades que pueden producir y ofertar sin prestar mayor importancia a los clientes, los beneficios de trabajar por ellos y en la implementación de herramientas que ayuden a realizar un buen diagnóstico de la situación. Pero la miopía estratégica en los directivos y administrativos condiciona las decisiones que deben tomarse en la empresa ocasionando la pérdida de clientes, ante esto, Rodríguez, Herrero y García (2008) sostienen que “Aquellos decisores que son más receptivos a nuevos sistemas de gestión desarrollan percepciones más positivas respecto a las ventajas derivadas de dichas innovaciones y le otorgan menos relevancia al esfuerzo necesario para su implantación” la voluntad de realizar cambios en la estrategia para mejorar los procesos depende de los directivos, ellos tienen la responsabilidad de buscar un estado óptimo para toda organización, el temor al cambio y dejar la zona de confort es contraproducente para los supermercados, lastimosamente muchos directivos están en esa zona y han desaparecido del mercado.

Ocando y Bracho (2012) “Las empresas que sobreviven y prosperan en el mercado competitivo mundial están dispuestas a escuchar, a aprender y actuar, son las que tienen capacidad para mantener la fidelidad de varios grupos de clientes diferentes”.

La fuerte competencia provoca que las empresas trabajen cada vez más. En los supermercados y tiendas mayorista aplican campañas estratégicas para fidelizar clientes por el riesgo que la competencia pueda llevarlos, muchos factores intervienen cuando un cliente realiza la compra, los emocionales, circunstanciales, económicos o las que son planificadas, lo cierto es que los consumidores exigen cada vez que adquieren un producto o servicio, ya sea en calidad, variedad, precios, marcas, empaques, diseños y otras necesidades que buscan a la hora de hacer la compra, esos factores al ser captados por las empresas y ofrecidos a los clientes genera satisfacción en su proceso de compra, posibilitando la fidelización de ellos De la Fuente y Rey (2008) “La clave para el desarrollo de las estrategias en esta industria está en conocer al consumidor, entender sus necesidades y comprender el porqué de sus acciones”

Labajo y Tena (2009) expresan que “El coste de mantener a los clientes es, normalmente, más bajo que el coste de captación, ya que se simplifican y reducen los costes de venderle y hacerle llegar el producto o servicio adquirido.” Muchos directivos corren a buscar nuevos clientes para mantener sus volúmenes de venta, dejando de lado a esos que estaban con ellos y al no implementar una estrategia de fidelización para retenerlos terminan con un éxodo de clientes provocado por su falta de innovación en la cadena de valor ofrecida a estos, a su vez aprovechada por la competencia que tiene estrategia sólida, innovadora y arriesgada. Los supermercados que ofrecen diversos productos para captar nuevos clientes.

Labajo y Tena (2009) dicen “Desde la perspectiva de la distribución comercial, el objetivo de la fidelización de clientes se justifica debido al incremento de la competencia entre enseñanzas y la

proliferación de nuevos productos y categorías

**1.7.2.3 La Estrategia.** Es en este punto donde se hace realmente necesario exponer ideas de autores líderes de opinión sobre el tema de esta investigación mostrándonos una vista global de los factores que intervienen en el mercado, responsables del incremento de la competitividad y por ende la productividad de una organización. Planteamos y referenciamos algunos conceptos e ideas básicas sobre direccionamiento estratégico para que de esta manera podamos apoyar nuestra investigación sobre una base sólida con la que podamos demostrar las ideas y los temas que expondremos

Así mismo las estrategias Son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general, durante un mínimo de cinco años, y por eso se orientan hacia el futuro. Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren que la empresa considere los factores tanto externos como internos a los que se enfrenta (David, 2008, p.13).

Fidelizar a los clientes se ha convertido en todo un reto para los supermercados debido al escenario en el que se encuentran, todos tienen el mismo acceso a los productos que distribuyen en sus tiendas creando un mercado equilibrado de tal forma que las estrategias de promociones, ofertas, descuentos, tarjetas especiales, puntos por compras y demás tácticas para ofrecer los productos a los clientes estén al alcance de todos, ofreciendo el servicio de manera similar sin obtener ventaja significativa. Para Hill y Jones (2009) Las distintas condiciones competitivas que prevalecen en las industrias podrían provocar diferencias de rentabilidad y crecimiento de las utilidades.

Para los supermercados es importante mantener un nivel de ventas que les permita generar

liquidez y así brindar rentabilidad a sus utilidades, pero ante la competencia con los supermercados y los nuevos competidores que se suman al escenario es necesario actuar de manera puntual, es decir, tomar decisiones que den un giro a la compañía para poder aventajar a sus competidores, ante esto Hill y Jones (2009) menciona que “El proceso de preparación de estrategias es aquel por el cual los administradores seleccionan y después ponen en práctica un conjunto de estrategias cuyo objetivo es lograr una ventaja competitiva”

Por su parte Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, (2012) “La estrategia tiene que ver con competir de manera diferente: hacer lo que los competidores no hacen o, mejor, hacer lo que no pueden hacer. Toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva” En el desarrollo de la estrategia los directivos tienen la responsabilidad de buscar alternativas para que la empresa acceda a beneficios que destaquen su posición en el mercado, mejorar, cambiar, adaptar son algunas acciones comunes en empresas, en algunos casos es necesario reestructurar. Ambos autores resaltan la importancia de actuar de manera diferente, implementar estrategias que beneficien a la empresa con el objetivo de obtener primacía sobre sus competidores. Pero antes es necesario analizar el escenario donde se va a implementar, qué estrategia utilizar, si es factible o no, la manera como se implementará, y factores de riesgo, a veces el temor y la incertidumbre cohibe a directivos de arriesgarse para tomar decisiones sobre alguna estrategia en particular.

David (2008 “Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren que la empresa considere los factores tanto externos como internos a los que se enfrenta”, (p.13).

Se evidencia que el riesgo y factores externos que intervienen en las operaciones de los supermercados es un factor de incertidumbre para los directivos, quienes ven afectadas sus

operaciones y estrategias por temor al riesgo.

Las organizaciones que han mantenido un alto nivel de estabilidad y liderazgo empresarial, entendieron la inestabilidad del mercado y a pesar de eso tomaron decisiones arriesgadas que en su momento generaron resultados positivos otras veces negativos, pero gracias a eso cuando llega la incertidumbre del mercado tienen la forma de hacer frente a la situación sacando provecho de las debilidades de la competencia gracias a las estrategias implementadas y la experiencia obtenida frente a decisiones tomadas en el pasado. El planteamiento de Rojas y Medina (2011) refuerza lo anterior “La estrategia no solo comprende lo impredecible, sino también lo Desconocido, por lo cual la estrategia busca construir una posición sólida en la cual la empresa pueda lograr sus metas a pesar de lo impredecible del mercado” (p.33).

Serna (2014) manifiesta que “El movimiento estratégico se refiere a la serie de actuaciones y decisiones que debe tomar la gerencia a fin de producir una oferta importante conducente a la creación de un nuevo mercado” (p.47).

Desde la misión y visión de la empresa se decide la táctica con la que se ejecutará la estrategia, este proceso acarrea un trabajo de la alta gerencia junto a sus colaboradores para fortalecer toda su estructura organizacional, a través de este comparten la manera que operará la empresa desde ese momento en adelante, construyendo una organización sólida que ayuda a los directivos a la hora de tomar decisiones arriesgadas. Generalmente un objetivo claro acompaña este proceso, aumentar la venta de un producto o servicio que ayude a la empresa a obtener mayor utilidad.

Por su parte un supermercado que tiene una posición consolidada está preparado para los cambios que proponga la nueva era como incursionar en la oferta de productos marcas propias Rojas & Medina (2011) “La compañía debe tener claro y trazarse una meta de tiempo, en la cual



se determine cuál va a ser el tiempo en el cual se va a realizar la planeación estratégica 1, 2, 3, 4 años o más” (p.68). La mejor manera para enfrentar la competencia de nuevas empresas que poseen nuevos productos, alianzas y precios. Es evaluar periódicamente las estrategias, esto debe ser una política empresarial, puesto que ayuda a innovar y crear estrategias que contribuyen al progreso de organizaciones para poder tomar acciones con vistas al futuro y no ser sorprendidos, un ejemplo de estas empresas son las de tecnología celular, como APPLE, cada año saca nuevos productos y actualizaciones que satisfacen a sus clientes permitiéndole ganar nuevos consumidores y fidelizar a los que tienen a través del proceso de mejora continua en sus artículos tecnológicos. Siempre están preparados para afrontar a sus competidores, convirtiéndose en los líderes del mercado gracias a la ventaja competitiva que han obtenido ante las demás compañías a lo largo de su trayectoria en el mercado.

Por otra parte, muchas empresas implementan estrategias que con el tiempo han descuidado la parte tecnológica y hoy en día se consideran un fracaso, porque no pudieron comprender el entorno en que interactúan, ya que las empresas están ligadas en su gran mayoría al uso de tecnología para reducir costo y generar ganancias; por lo que es necesario traer a colación el caso de los supermercados ley que quedó reducida a la memoria de miles de consumidores en el país a causa de la desactualización en los procesos y productos.

A este punto del trabajo y una vez leídos algunas ideas de autores reconocidos en el tema en torno al objeto de estudio de la presente investigación. El lector se encuentra en la capacidad de realizar un análisis interpretativo y dar solución a la siguiente pregunta problema surgido en base a lo estudiado y aquí mencionado con anterioridad ¿es posible competir en este mercado sin noción de la estrategia de marcas propias?

La principal barrera de entrada en este mercado es principalmente el músculo financiero y la

economía de escala de los supermercados con amplia trayectoria en el sector marcas propias, competir con ellos sin tener la claridad de el motivo que impulsa la voluntad de compra del cliente es presagio de fracaso y desaparición prematura.

Cada territorio en cualquier lugar del planeta habitado por grupos sociales comparte características comunes y hábitos de compra similares pero distintos del resto. Factores como el nivel adquisitivo, el PIB, la inflación, la tasa de desempleo, la demografía, los valores culturales transmitidos de generación en generación y la situación económica del país en general, entre otros, forman un factor global determinante, lo que obliga a una mayor atención y cuidados rigurosos de estos índices. Sumado a esto sobresale la fuerte acogida a las marcas tradicionales como competencia directa a la estrategia de marcas propias, fortalecida en los últimos años causando efectos concomitantes hacia la pérdida del terreno y espacio de la exhibición de las marcas tradicionales, las cuales se han visto en desventaja al ver a sus principales distribuidores fabricar sus propias marcas en productos de calidad y en la mayoría de los casos como era de esperarse, mejores precios.

*1.7.2.3.1 Ejecución y control de la estrategia.* La ejecución y control de la estrategia es quizás lo más complejo e importante de todo el proceso, para lo cual se requiere de filtros capaces de impermeabilizar lo planeado sin desviaciones futuras

Es necesario que exista una estrategia ideada y ejecutada con habilidad que facilite el aprovechamiento de las oportunidades que surjan, que genere un buen desempeño duradero, que se adapte a las cambiantes condiciones comerciales y que resista los retos competitivos que le planteen las empresas rivales (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012, p.3).

Partiendo de esta perspectiva el pensar en una estrategia no solo es buscar una solución que dé respuesta a algún suceso momentáneo, resulta más relevante idear prácticas flexibles capaces

de sostenerse en el tiempo con la misma vigencia con la cual surgió, sin verse afectado su statu quo interno por los cambios generados en el entorno por factores externos, combinado con una rápida capacidad de adaptación a las nuevas exigencias presentes, según se requiera. Esta idea puede complementarse con el uso de los tres niveles estratégicos representados en las siguientes es:



Figura 2: Ilustración de los 3 niveles estratégicos, recuperada de: [https://www.google.com/search?q=tipos+de+estrategia&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjQ2pXBxObUAhVC2yYKHS1jAfcQ\\_AUICygC&biw=1366&bih=662#imgsrc=QunQYQBnasD5L](https://www.google.com/search?q=tipos+de+estrategia&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjQ2pXBxObUAhVC2yYKHS1jAfcQ_AUICygC&biw=1366&bih=662#imgsrc=QunQYQBnasD5L)

La aplicación de la anterior concepción en el grupo focal de estudio (Olimpica) se muestra a continuación:



Figura 3: Adaptación de los tres niveles de estrategia al grupo Olimpica por L. Rhenals & I. arroyo, 2018.

Analizando estas ideas homologadas con nuestro objeto de estudio, es necesario conocer los actores que intervienen fuertemente en el mercado de marcas propias, agruparlos en grupos estratégicos que comparten fortalezas y debilidades semejantes e idear un plan de acción que explote sus debilidades en lugar de enfrentarse a sus fortalezas si lo que se quiere es ganar terreno en un campo herméticamente cerrado por los actores dominantes anteriormente mencionados, quienes muestran un gran poder de negociación frente a sus proveedores y en algunos casos una sólida integración dual hacia atrás-adelante lo cual les permite imponer condiciones y dominar el mercado a tal punto de influir en los cambios del ambiente de negocio.

Aunque son muchas las barreras de entrada en este tipo de industria, no es imposible sobrevivir en mercados como estos fuertemente dominados, pero si es necesario un gran músculo financiero y recursos suficientes que permitan sentar una base para dar inicio a la operación pertinente, encaminada a ganar un porcentaje en este ambiente competitivo. Es el caso de la línea de supermercados a la cabeza de Jerónimo Martins, Ara. Que en este último año ha tenido un crecimiento exponencial y una proliferación a nivel nacional con los nuevos modelos económicos, versatilidad, variabilidad del mercado y nuevos competidores con mejoras dentro sus productos.

Diariamente muchas empresas se encuentran en un punto de quiebre, donde una sola decisión puede hacerles perderlo todo e irse en bancarrota o ponerlos como líderes dominantes de un producto o mercado, por lo que empresarios a la hora de hacer inversiones, buscan personas que tengan capacidad para tomar decisiones trascendentales, que no solo hará ganar una posición ante sus competidores, sino que posean la determinación de mantenerse para seguir mejorando. Bajo esta misma perspectiva Hill y Jones (2009) plantean: “Una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su

compañía” (p.3). El reto máximo es lograr un desempeño superior al de sus rivales.

Esta estrategia es ejecutada o planeada por el gerente o presidente de la compañía, quienes deben ser líderes estratégicos, estos son los encargados de llevar a cabo la implementación y ejecución de la estrategia, aportando a la teoría del autor la implementación de la estrategia debe ser también supervisada con el fin de que sea bien llevada hasta el punto donde se pretende transportar la organización.

Botero (2010) afirma que “Tendrán que esforzarse continuamente en ir un paso adelante mediante la investigación, desarrollo e innovación en sus procesos claves del negocio. Solo así podrán conservar su nivel de competitividad en los mercados en los cuales compitan” (p.22). Anexado a esto Navajo (2012) ratifica “Se pretende identificar de forma precoz los cambios externos e internos para instrumentar respuestas rápidas, procurando que el nivel de sorpresa de los impactos sea el menor posible”. (p.28).

Si ejercemos aplicabilidad a la concepción de estos autores un supermercado que decida implementar estrategias objetivas en su marca propia debe ir un paso adelante no solo del rival o competidor sino también un paso delante de las necesidades del consumidor, es decir no se trata solamente de poner en marcha la estrategia sino también de llevar el control de los resultados positivos o negativos que dé el producto en el mercado, pero como el control por sí solo no generaría cambios o mejoras se convierte en rotundamente necesario efectuar respuestas rápidas que no le ofrezcan al comprador la opción de reaccionar frente a lo que no estoy haciendo bien, o a lo que puedo hacer mejor, es decir si los procesos son manejados ejerciendo control de los resultados de las estrategias con respuestas realmente eficaces entonces genero crecimiento organizacional lo que a su vez desde una perspectiva amplia muestra la estrategia no solamente sólida sino también perdurable en el tiempo y con resultados verdaderamente

fructíferos.

Dicho esto, es imprescindible abordar el concepto de estrategia en un orden consecutivo de ideas, estructuradas con reacción a sucesos inesperados y ante hechos rutinarios previamente considerados, guiadas por un líder conocedor de un todo como sistema partiendo de la idea clara de la organización como un ente dependiente e interrelacionado a este y a su vez a un supra sistema mucho más completo. Gracias a los aportes de Bertalanffy sobre sistemas hoy podemos estudiar de forma más ágil y sencilla el comportamiento de factores incidentes al derredor de una organización y de esta forma idear un plan de acción (estrategia) con el fin de fortalecer los factores internos y contrarrestar o reducir los efectos perjudiciales para una organización ocasionados por factores independientes a ésta, así como aprovechar las oportunidades y anticiparse al futuro. En cualquier plan estratégico siempre debe existir una baraja de opciones más un plan de apoyo y uno de contingencia para situaciones contempladas, pero no consideradas, es decir, trabajar el hoy pensando en el mañana, en otras palabras, en una organización debe existir un esfuerzo unificado, organizado y sincronizado por encima de decenas de esfuerzos con ritmos distorsionado, que permitan el desarrollo de la misión organizacional y el logro de la visión.

Volviendo la mirada hacia Chiavenato y Sapiro (2010) sostiene que: “las organizaciones que tienen un desempeño superior están comprendiendo que es necesario administrar los procesos fundamentales de los negocios, como el desarrollo de nuevos productos, la atención y la retención de clientes o la implementación de logística integrada” (p.116).

En el actual contexto mundial, es el cliente con sus necesidades y preferencias quien marca el ritmo de las rivalidades, así como el liderazgo o fracaso de una organización.

En este orden de ideas ¿de las siguientes premisas cual tiene mayor preponderancia?

“Producir masivamente y distribuir los productos en mercados metas” o “fabricar productos marcas propias acorde de las necesidades de cliente y en las cantidades requeridas”.

Planteado esto, si lo que se quiere es crear una condición ventajosa en el mercado es conveniente consolidar, complementar y reagrupar la relación participación- diferenciación a lo que aquí llamaremos estrategias tipo escaleras y estrategias tipo puente en bases sólidas, reforzadas y sostenibles en el tiempo.

Las estrategias de participación o tipo escalera permiten escalar posiciones y ganar terreno en el mercado objetivo mientras que las estrategias de diferenciación o tipo puente ofrecen la posibilidad de llegar donde la competencia no lo ha logrado y ubicarla en un lugar de privilegio competitivo a continuación señalaremos algunas de ellas:

- Estrategias tipo puente:
- Desarrollo del mercado
- Desarrollo del producto
- Segmentación del mercado
- Servicio post- venta
- Uso de tecnología de punta
- Diversificación comercial
- Mayor calidad

Estrategias tipo escalera:

- Marcas propias
- Unión estratégica
- Integración hacia atrás
- integración hacia adelante
- Producción en serie
- Precios competitivos
- Expansión publicitaria.

Ahora bien, según De la rosa, Lozano y López (2013) afirman que “la planeación estratégica

se desarrolla a través de los diversos niveles administrativos y por ello implica un proceso de interrelación y participación entre las decisiones estratégicas, tácticas y operativas” (p.27).

Dicho de otra forma, para que este tipo de negocio sea realmente sostenible no solo debe permanecer la estrategia a la cabeza de la organización o en su área gerencial sino en todos los eslabones de la cadena, si un eslabón pierde la mira de la dirección trazada por la estrategia, entonces todo el proceso se echa a perder, es semejante a quitar un peldaño de una escalera. Un ejemplo claro al entorno en estudio sería la creación de una marca propia que espera comercializaciones a un margen mínimo del 10% del total de ventas de una tienda x, y se minimizan precios, se maximiza impulso, se proporcionan calidad y garantías pero no se ubica de manera estratégica en la estantería de la tienda; entonces, ¿qué porcentaje de posibilidades tiene la organización de que el comprador decida adquirir dicho producto que posee todas las posibles características sugerentes para el consumidor final?.

Lo anterior demuestra que no es suficiente una estrategia bien ideada, pero no al cien por ciento bien ejecutada, como se citaba anteriormente no proporcionará total aprovechamiento y buen desempeño, y es que el mercado actual se mantiene en un margen de exigencia elevado por la cantidad de ofertas del mercado, es decir se convierte en avasallador dar la pelea de manera integral si la meta es permanecer en el campo de juego.

Si observamos los casos Carulla y Olímpica, empresas que han liderado el mercado en que se encuentran durante los últimos años, es admirable que siempre estén dentro los primeros lugares porque lograron establecer su marca mediante la mejora continua de sus productos, añadiendo factores diferenciadores, mejores procesos, canalizando sus fortalezas y fortaleciendo sus debilidades, estableciendo estrategias claras, como la de relacionar la marca con características del producto, por ejemplo; Carulla = calidad, Olímpica = respaldo, de esta manera lograron



arrollar a su competencia aventajándose a través de sus procesos. Es decir, una estrategia tipo escalera.

La estrategia tomada por los gerentes fue lo que hizo posible posicionar sus marcas en donde se encuentran, permitiendo tener el peso y respaldo de calidad que tienen, esa es la administración optima que se está dando dentro de las compañías actuales, tratar de conseguir una ventaja competitiva con sus competidores y mantener su posición en el mercado.

Por otro lado, uno de los factores críticos de la puesta en marcha de una estrategia gerencial es el estilo de dirección, especialmente en los niveles altos, Serna (2014) “El estilo de la alta gerencia fija el tono de las interacciones entre los miembros de la organización influye el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y la forma de dirigir el sistema total (p.133).

La comunicación es uno de los requisitos que debe prevalecer, como comunicar las ideas y que estas no sean solo de los altos mandos sino de todos debe ser siempre la meta. Lo que ayudará en gran manera a que todo el equipo de trabajo se comprometa con dicha idea.

Dado que un grupo de trabajadores pueden ser los más grandes aliados de la ejecución de la estrategia o por el contrario la piedra en el zapato en el proceso a causa de la desinformación.

Es mejor dejar en claro lo que se quiere lograr y como se va a lograr con el fin de evitar un caos que al final va a repercutir en la rentabilidad de la empresa. Lo que sustentan también Lerma, Kirchner y Bárcena (2013) “El desarrollo del plan estratégico es esencialmente un proceso participativo, interactivo e iterativo para la definición en detalle de lo que deberá hacerse a largo plazo” (p.69). la interrelación de los cargos en la pirámide jerárquica es la base para poder desarrollar un plan estratégico integral que no deje espacios objeto de desorden en el proceso donde se exponen ideas y criterios con el fin de lograr desarrollo homogéneo, compacto e integral en todo el sentido institucional de la organización.

En el presente estudio se presentan conceptos como estrategias y el fenómeno de las marcas propias. Para efectos de este estudio con referencia al concepto de estrategia se entenderá como la “serie de procesos que formulan, implementan y evalúan decisiones con el fin de ir un paso adelante mediante la investigación para construir una posición sólida en el mercado”.

Con respecto a marcas propias se entenderá como “la efectividad del posicionamiento de marca que tienen los supermercados mediante la relación precio- calidad que obtienen de los productos comercializados, por la sensibilidad al precio de sus clientes buscando un mayor margen y beneficio al fabricante y al distribuidor.

**1.7.2.4 Grupo Olimpica.** Para el desarrollo de la presente investigación es importante conocer la organización en estudio en consecuencia haremos una breve reseña de la historia del grupo Olimpica en la ciudad de Barranquilla.

Según El Herald (2012) Quienes han visto el vertiginoso crecimiento de la marca Olímpica en Barranquilla reconocen a simple vista su singular marca con un logo; una llama olímpica, de colores rojo, blanco y azul.

Su protagonista fue Ricardo Char, su padre, quien llegó a tierras de Loric, en Córdoba, ante el derrumbamiento del yugo militar turco que vivieron miles de sirios y libaneses, motivando a que muchos de ellos se establecieran en nuestras tierras.

Casado con Erlinda Abdala, una culta dama libanesa, también cristiana y con tradición en el comercio, sentó las bases para formar su familia. En 1950, junto con su esposa e hijos, se trasladó a Barranquilla, ciudad que se convirtió para él en uno de los pilares de progreso económico-social del Atlántico.

Su comienzo en la capital del Atlántico lo hizo en un sencillo almacencito de barrio que don Ricardo llamó El Olímpico, en el que comercializó baratijas y en el cual funcionó el pequeño

negocio de flores de su esposa Erlinda. A sus 17 años hace su aparición Fuad, el mayor de sus hijos, para expandir la famiempresa, y quien a su vez vinculó al tiempo a Farid y Habib, y posteriormente al menor de los hermanos, a Simón. Todos interrumpieron sus estudios para ayudar al crecimiento del negocio. Al darse el desarrollo que visionaron los hermanos Char Abdala, nace la cadena Olímpica, ‘hija’ de aquel almacencito de barrio que con los años se fue multiplicando con un nuevo servicio: la venta de droga farmacéutica. Se logró abrir siete establecimientos en Barranquilla y uno en Cartagena, siendo el negocio más importante de droguerías y farmacias en la Costa Norte.

Sin embargo, la idea iba más allá, era abrir almacenes por departamentos destinados al estrato popular. La zona del mercado público era la ideal para ofrecer productos que en la ciudad solo tenían Súper Rayo y el Tía, al segmento de la clase media; o Sears, para el alta. El negocio fue presentado como una súper tienda de amplio surtido, en una superficie compartida, multiplicando por diez el espacio de ventas de una de las droguerías. Fue el primer experimento en Colombia de un almacén por departamentos integrado por concesión de superficies de venta a pequeños comerciantes, y abrió el 31 de julio de 1968, con gran éxito.

Con el eslogan “Suba un piso y gane pesos”, creado por don Ricardo, se logró algo que se salía de los cánones más difundidos, que toda tienda ubicada en un segundo piso fracasaba. No ocurrió así en este caso, por lo que después creó el famoso y actual eslogan “siempre precios bajos, siempre”.

Con el sistema aprendido, las Supertiendas Olímpicas se expandieron rápidamente por toda la ciudad, por el norte y el sur. La segunda apertura, ya sin socios, fue en la calle 72, antigua avenida Kennedy, zona comercial exclusiva de Barranquilla. La tercera, inaugurada en la calle 76 para cubrir sectores de la clase media y media alta, y la cuarta, en la calle 84, barrio Paraíso.

Cada una con espacio separado para la droguería, que no podía faltar. En la década de los 60 se abrieron tres Supertiendas Olímpicas en Cartagena, mientras se iban expandiendo droguerías en Santa Marta y Montería.

En el 2017 Olimpica cuenta con 337 puntos de ventas a nivel nacional con diferentes formatos: supertiendas, que son supermercados; superalmacenes Olímpica, que son hiperalmacenes; superdroguerías, que son droguerías con secciones de víveres, y droguerías, que son droguerías con áreas menores de venta. Y con múltiples proyectos de apertura en marcha, en cuanto a su marca propia cuenta con 1.000 referencias en el mercado, 60 nuevos productos listos para ser lanzados en el primer semestre 2017 y cuenta con 152 proyectos de víveres marca propia en procesos de aprobación para ser lanzados lo que demuestra un amplio trabajo de marca en nuestro país.

### **1.5.3 Marco conceptual.**

**Estrategia:** Consiste en las medidas competitivas y planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio, competir de manera diferente: hacer lo que los competidores no hacen o hacer lo que no pueden hacer, esta necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva que satisfice las necesidades de los consumidores con mayor eficiencia que sus rivales. Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, (2012)

**Marcas Propias:** Son productos que llevan en la etiqueta de presentación el nombre del autoservicio o supermercado que la comercializa, estos se clasifican en dos: Marcas blancas: son caracterizadas por llevar el nombre del supermercado; y las marcas privadas: estos productos son de la misma empresa, se diferencia de los otros por llevar un nombre distinto al del autoservicio, pero únicamente se comercializan por este canal. (David. 1990, cit. En Ibarra 2003)

**Marca Exclusiva:** Productos comercializados bajo un contrato de exclusividad celebrado entre el distribuidor y el fabricante. Su fin es fomentar la evolución de calidad independiente, para dar la sensación de elección en un ambiente predominante de marcas propias. (Payan 2013)

**Marca Premium:** Diferencian a un Retailer de otro, hace que el consumidor se fidelice más con la marca. Este se caracteriza por usar diferentes productos, sabores e ingredientes, además de empaques únicos que generan mayor vistosidad, en ocasiones separan la marca premium y crean establecimientos de comercio solo para estas y buscan un estatus más importante, logrando infundir un imaginario de marca premium (Becerra, 2014) (Payan, 2013)

**Marca de imitación:** Estos son productos que salen al mercado imitando la marca líder del respectivo segmento de mercado a través de estrategias de marketing y bajos precios para dar a conocer el respectivo producto generando similitud entre la marca y el producto, generando confusión a los compradores. (Becerra, 2014) (Payan, 2013)

**Marcas Blancas: También conocidas como marcas de distribuidor,** su origen data de ser un producto muy básico, estos bienes se distribuían en un empaque blanco llevando el nombre con letras negras del producto, por ejemplo: en una bolsa blanca con letras negras decía “Azúcar” (Kumar & Steenkamp, 2007).

**Abarrotes:** Son productos básicos comercializados en diferentes empaques y divididos en dos sectores; comestibles y no comestibles, dentro de los primeros se encuentran las bebidas alcohólicas, bebidas no alcohólicas, aceites y grasa comestibles, alimentos para bebés, barras alimenticias, cafés, cereales, condimentos, chiles secos, chocolates, confitería, endulzantes, frutas y frutos frescos, galletas, harinas, pan dulce empacado, pan salado empacado, pastas, pasteles empacados, purés, repostería, salsas y aderezos, sopas y consomés, té, tortillas y tostadas, botanas, conservas, atole y desinfectantes para agua y alimentos

Por otro lado, los no comestibles están conformados por los productos de limpieza doméstica, tabaquería, velas, artículos para fiestas y productos para cuidado de las mascotas” (Ayala & Catillo, 2014)

**Retail:** Plataforma de distribución para diversos productos en varios segmentos de mercados, obteniendo los productos en cantidades macro o al mayor y detal, para luego distribuirlo de manera micro o al menudeo, creando una red de proveedores (La Republica 2017)

### 1.5.4 Operacionalización de las variables.

Tabla 2

#### *Operacionalización de las variables Estrategia*

Variable	Definición Nominal	Dimensiones	Indicador de la Variable
Estrategia	Para efectos de este estudio con referencia al concepto de estrategia se entenderá como la serie de procesos que formulan, implementan y evalúan decisiones con el fin de ir un paso adelante mediante la investigación para construir una posición sólida en el mercado	<b>Formular y Diseñar</b>	Estrategias formuladas y diseñadas.
		<b>Implementar y evaluar</b>	Ejecución de la estrategia.
		<b>Visualizar</b>	Evaluación de la estrategia. Anticipación del futuro.
Marca Propia	Para efectos de este estudio se entenderá por marca propia la efectividad del posicionamiento de marca que tienen los supermercados mediante la relación precio- calidad que obtienen de los productos comercializados, por la sensibilidad al precio de sus clientes buscando un mayor margen y beneficio al fabricante y al distribuidor	<b>posición sólida en el mercado</b>	Competitividad.

*Nota.* Operacionalización de la variable estrategia. En esta tabla se plasmaron las dimensiones por las cuales la variable estrategia será desarrollada y los indicadores por los cuales se ejecutará, por L. Rhenal's & I. Arroyo, 2018

## **1.6 Marco metodológico**

### **1.6.1 Enfoque epistemológico de la investigación.**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) afirman: parte de una idea acotándose y, una vez delimitada se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos y se trae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis (p.4)

El enfoque epistemológico utilizado en el presente trabajo de investigación se ubicará en las dinámicas del paradigma cuantitativo debido a que se pretende analizar a la estrategia de marcas propias de abarrotes comestibles de los supermercados de la ciudad de Barranquilla, utilizando técnicas numéricas propias de la estadística

### **1.6.2 Alcance de la investigación.**

Según Hernández et al. (2014) “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.92)

Esta investigación tendrá un alcance descriptivo porque consiste en describir el fenómeno de la estrategia de las marcas propias de abarrotes comestibles de supermercados de la ciudad de Barranquilla. Situaciones, contextos y sucesos

### **1.6.3 Método de estudio.**

### **1.6.4 Diseño de la investigación.**

Según Hernández et al. (2014) “los diseños transversales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población”.

(p.155) El diseño que se pretende utilizar en la presente investigación, responde a las características del no experimental transversal descriptiva. Sin manipulación deliberada de las Variables, y dicho proceso se ejecutará, mediante la recolección de datos en un periodo único de tiempo.

### **1.6.5 Definición de la población y muestra objeto de estudio.**

De acuerdo con Hernández et al. (2014) “la muestra es, en esencia como un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p.175)

Para efectos de esta investigación se puede afirmar que la delimitación del universo se encontrará relacionada con el total de supermercados olímpica de la ciudad de Barranquilla es decir treinta y seis negocios (36).

En el caso del presente proceso investigativo, se tomará como referencia el Muestreo Probabilístico Aleatorio Simple, debido a que todos los elementos que integran el universo tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. Por su parte, para el cálculo de la muestra se establece mediante la fórmula de la muestra con población finita obteniéndose como resultado una muestra de (12) gerentes de tiendas y (1) gerente nacional de marcas propias

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra.

N= Total de elementos que integran la población.

$Z_{\alpha}^2$  = Zeta crítico o el valor determinado por el nivel de confianza adoptado.



S= Desviación típica o desviación estándar.

$e^2$ = Error muestral.

p= Proporción de elementos que presentan una determinada característica a ser investigada.

q= Proporción de elementos que no presentan la característica que se investiga.

Tomando como referencia la formula anterior, se procedió a elaborar el proceso de cálculo de la muestra necesaria para la aplicación del instrumento, partiendo de una población de 36 supermercados Olímpica en Barranquilla. De esta manera, manejando un nivel de error muestral del 5%, un porcentaje estimado ubicado en 50% y un nivel deseado de confianza de 95%, se puede expresar que la muestra necesaria para la recolección de información primaria, se ubica en 12 supermercados.

#### **1.6.6 Fuentes de información.**

Hernández et al (2014) Hay una gran variedad de fuentes que pueden generar ideas de investigación entre las cuales se encuentran las experiencias individuales, materiales escritos (libros, artículos de revistas o periódicos, notas y tesis), piezas audiovisuales y programas de radio y televisión, información disponible en internet (dentro de su amplia gama de posibilidades, como páginas web, foros de discusión, redes sociales y otras), teorías, descubrimientos productos de investigaciones, conversaciones personales, observaciones de hechos, creencias e incluso intuiciones y presentimientos (p.24)

Se utilizarán técnicas de recolección de información primaria porque será aplicada directamente a la población objeto de estudio, que permitirían a los sujetos investigativos cuantificar y analizar los datos recolectados. Y fuentes secundarias porque toda la recolección de datos obtenidos de la lectura de documentos, libros y trabajos de investigación sobre la estrategia de marcas propias de abarrotes comestibles de supermercados de la ciudad de Barranquilla.

### **1.6.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

Chasteauneuf (como se citó en Hernández et al. 2014) piensa que un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.

Al igual que este autor hay diversas fuentes de información que facilitan el proceso de recolección de datos en proporciones directamente relacionadas a la muestra en estudio por lo cual Brace, 2013 (como se citó en Hernández et al. 2014) opina que las técnicas utilizadas para recolectar datos deben ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis

En el presente trabajo investigativo se utilizará como técnica de recolección la encuesta la cual será implementada a gerentes y administradores de supermercados olímpica, y como instrumento el cuestionario con escala Likert.

### **1.6.8 Técnicas de análisis e interpretación de datos.**

Antes de emprender el análisis en sí mismo, deberán procesarse los datos obtenidos en el campo, para lo cual habrá que agotar tres instancias: codificación, Una vez que los instrumentos de recolección de datos han sido aplicados a la población objeto de la investigación, es imperativo, entonces, hacer que esos datos satisfagan los objetivos planteados: habrá que sintetizarlos, ordenarlos y relacionarlos para volverlos, así, significativos, tabulación, y gráficas. Esta última de carácter opcional pero también, como veremos, altamente conveniente. Para efectos de la presente investigación la técnica de análisis e interpretación de datos será estadística con el método SPSS.

## Capítulo II

### 2. El desarrollo de sector retail y el impacto de las estrategias de fidelización de clientes”.

Actualmente la estrategia de marcas propias desarrolladas por los supermercados Olímpica en la ciudad de Barranquilla es una variable en aumento, debido a que la perspectiva del cliente con el paso del tiempo ha cambiado de manera radical; hoy, se ofrece calidad a bajo precio y los resultados son evidentes. En entrevista con el Sr Henry Antonio Anguila Riasco, gerente del punto Sao macarena, “Estamos creciendo a dos dígitos en el presupuesto para este punto, lo cual es bastante positivo para lo que estamos apuntando”. De igual manera, Luis Vergara, coordinador nacional de marcas propias expresa que “las marcas propias apalancan este negocio”.

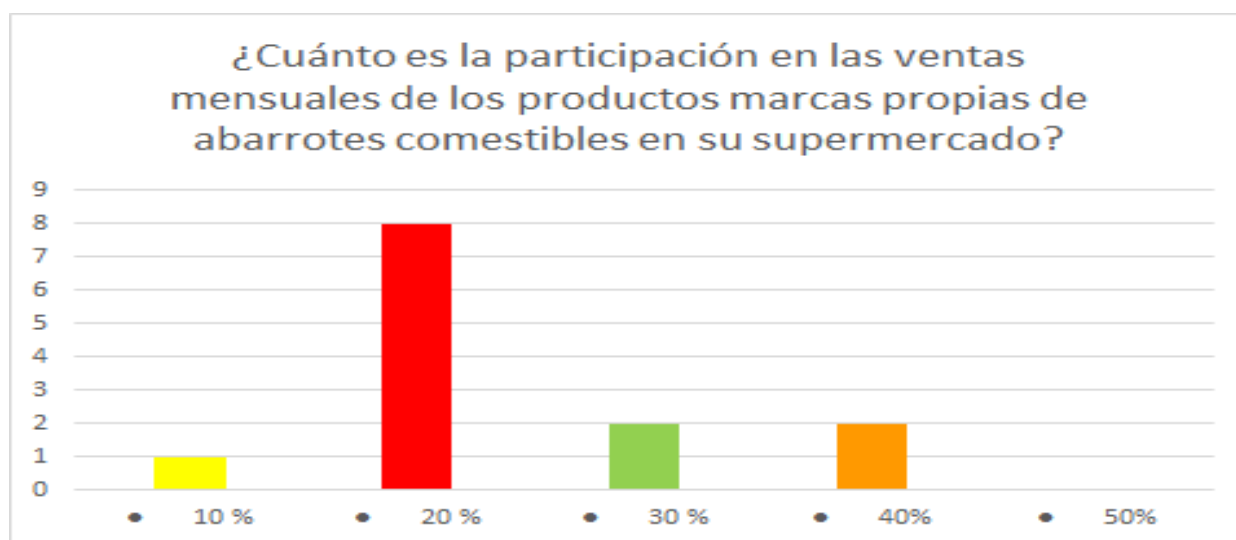


Figura 4. Participación de productos marcas propias en las ventas totales. Diseñada a partir de encuestas realizadas a los gerentes y administradores de los supermercados de Olímpica, por L. Rhenal's & I. Arroyo, 2018

La figura No. 1, muestra que 8 de los 13 gerentes de Olímpica encuestados manifestó que el 20% de sus ventas totales fueron en productos marca propia; lo que demuestra que esta cadena de supermercados ha fortalecido sus estrategias de venta para satisfacer las necesidades de sus

clientes; una de las estrategias usada para tal fin fue el impulso a sus propias marcas. (Dinero, 2016).

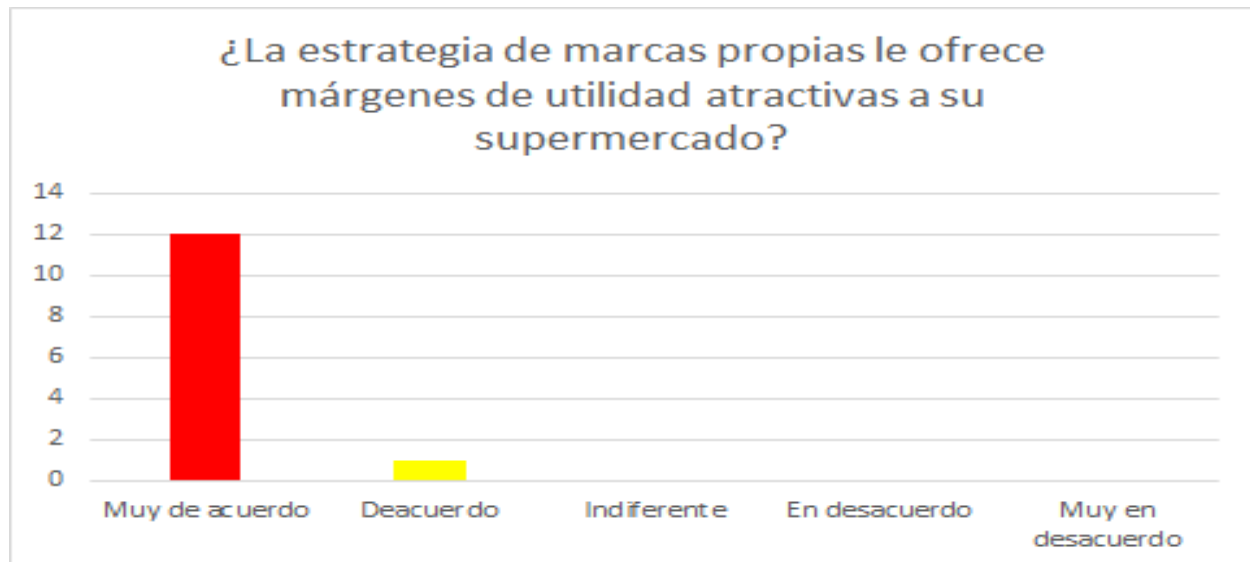


Figura 5. Márgenes de utilidad ofrecidos por los productos marcas propias, diseñada a partir de encuestas realizada a los gerentes y administradores de los supermercados de Olímpica, por L. Rhenal's & I. Arroyo, 2018

Como se sustentó anteriormente el fenómeno comercial de marcas propias en los supermercados Olímpica de la ciudad de Barranquilla ha ofrecido resultados óptimos para la compañía y se proyecta su crecimiento para los períodos futuros “Esperamos posicionarnos en un 30% de las ventas totales, el año pasado cerramos en 17 y a lo que va del año estamos en 22% en promedio” Luis Vergara coordinador nacional de marcas propias. Como se puede observar en la gráfica 12 de los 13 gerentes encuestados afirman que la estrategia de marcas propias les ofrece márgenes de utilidad atractivos a su supermercado.

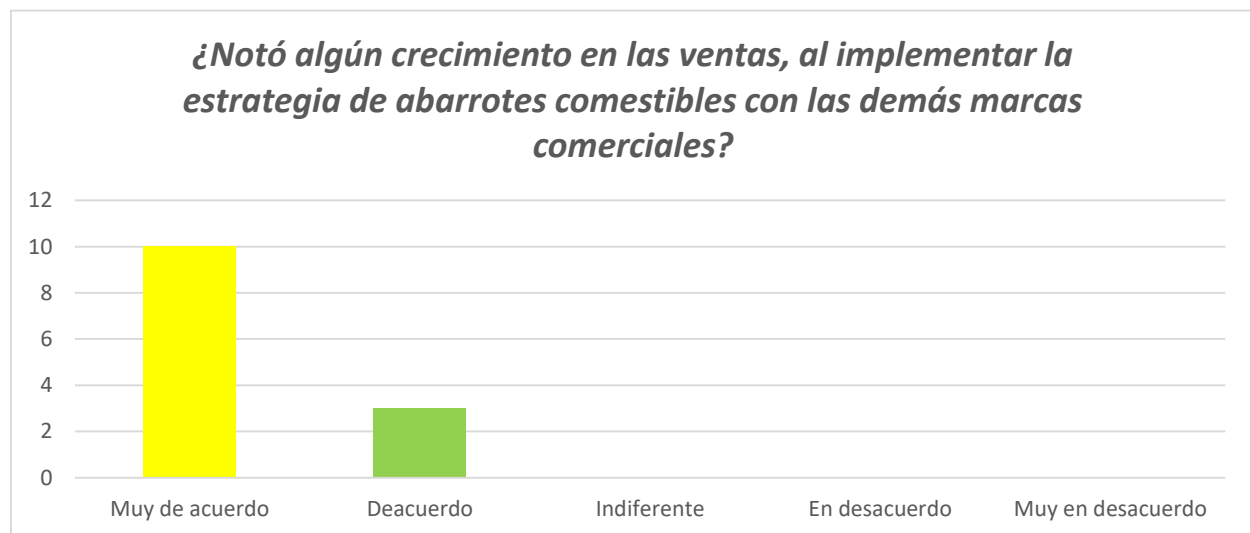
Los resultados anteriores se corroboran de acuerdo con lo expresado por Botero (2010) quien establece:

“La actividad productiva de las organizaciones económicas consiste básicamente en la transformación de materias primas, insumos y otros bienes semielaborados en productos finales

con valor agregado y mediante el aprovechamiento de los factores de producción, cuyo propósito fundamental es el de obtener utilidades que le permitan al negocio no solo permanecer, sino también crecer y ser competitivo” (p.17-18).



*Figura 6. Representación gráfica de la aplicación de estrategias de marketing destinadas al posicionamiento de la marca propia, por L. Rhenal's & I. Arroyo, 2018*

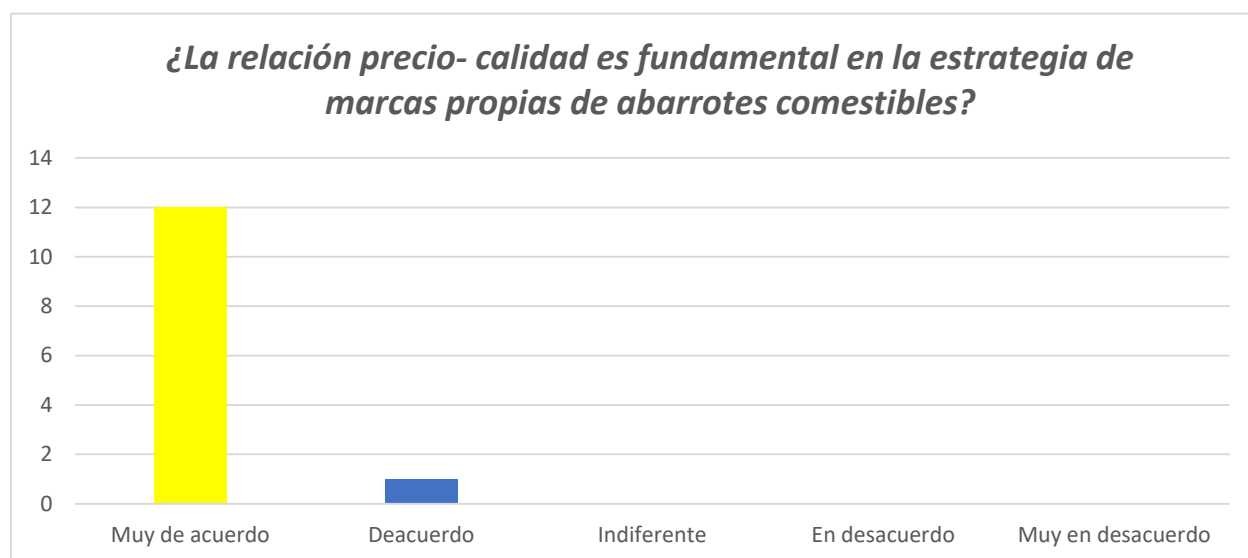


*Figura 7. Grafica de la percepción del crecimiento de ventas con la implementación de estrategias en los supermercados Olímpica de Barranquilla, por L. Rhenal's & I. Arroyo, 2018*

En las anteriores ilustraciones, figura 3 y figura 4, se puede observar la opinión positiva de los encuestados en cuanto a los resultados de las ventas obtenidos a partir de la implementación de estrategias de marcas propias (figura 4) con un 76 % de favorabilidad al implementar la

estrategia de marcas propias; y estrategias de marketing igualmente con un 76 % de favorabilidad con las estrategias implementadas (figura 3) en pro del posicionamiento de la marca. Los datos encuentran sustento en lo expresado por Chiavenato y Sapiro (2010).

“El posicionamiento estratégico representa una forma posible de definir el negocio que indica como competirá la organización, la cual toma en cuenta criterios relativos a los grupos de clientes (intimidad con ellos), sus necesidades (ofrecer productos y servicios de punta) y la tecnología (excelencia en las operaciones). El concepto no es igual al de posicionamiento de “marketing”, término acuñado por Albert Ries y Jack Trout que significa “el modo único en que el mercado ve una marca”” (p.75)



*Figura 8.* Ilustración de la percepción de las variables precio- calidad como parte fundamental de la estrategia de marcas propias, por L. Rhenal's & I. Arroyo, 2018

En la anterior ilustración se permite observar el criterio de los encuestados (12 de 13) equivalente al 93 % como muy de acuerdo con la concepción de las variables precio- calidad como parte fundamental de las estrategias de marcas propias en abarrotes comestibles. Es así como teniendo en cuenta lo expuesto por Hill & Jones (2009):

“El liderazgo en precios (una compañía asume la responsabilidad de escoger la opción de

precios más favorable para la industria) es la segunda táctica que se utiliza para reducir la rivalidad en precios y mejorar la rentabilidad de las compañías en una industria madura”. (p. 208)



*Figura 9.* Grafica de la percepción del principal motivo de adquisición de productos marca propia, por L. Rhenal's & I. Arroyo, 2018

La anterior ilustración grafica la percepción del factor más importante para el consumidor de productos marcas propias para adquirir los mismos, 12 gerentes afirman que el principal motivo es el precio ofertado.

Los datos encuentran sustento en Chiavenato y Sapiro (2010) “La lógica es que, si produce productos más baratos que los competidores, la empresa podrá ofrecer a sus clientes productos a precios más bajos que ellos y aumentar así su participación en el mercado” (p.168)

### Capítulo III

#### 3. Proceso estratégico de marcas propias desarrollado por los Supermercados Olímpica en la ciudad de Barranquilla.

De acuerdo con Dess, Lumpkin & Eisner (2011) El proceso estratégico se puede resumir en los pasos o fases:

1. Análisis de las metas y los objetivos de la organización.
2. Análisis y evaluación del ambiente interno y externo de la empresa.
3. Diseño y formulación de la estrategia
4. Implementación y evaluación.

Con base a la recolección de información en el proceso de encuestas, a continuación, señalamos los pilares que conforman el anterior corolario.

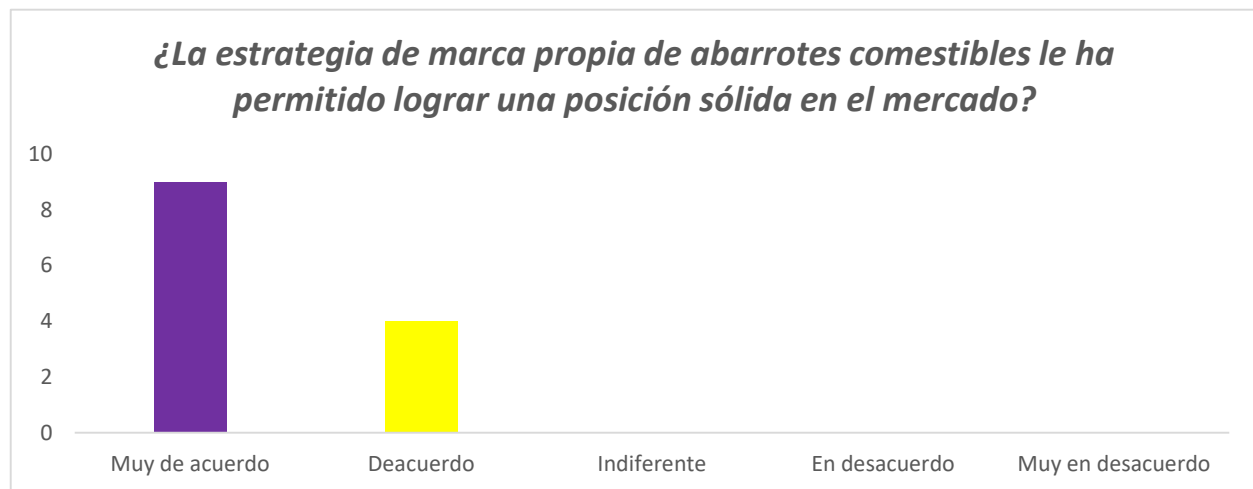


Figura 10. Grafica de la percepción del posicionamiento de la marca en el mercado Por L. Rhenal's & I. Arroyo, 2018

La anterior ilustración muestra que los administradores y gerentes encuestados consideran con 69 % a favor que la estrategia de marca propia de abarrotes comestibles ha sido fundamental en el proceso de posicionamiento de la marca.

El anterior concepto encuentra sustento en lo relatado por Hill & Jones (2009)



“Las decisiones de los administradores estratégicos para posicionar los productos de su compañía respecto de la compensación entre los productos de la diferenciación (costos y precios más altos) y el logro de una estructura de costos más baja o el liderazgo de costos (costos y precios más bajos)” (p. 159).

Dess, Lumpkin & Eisner (2011)

“El dinamismo competitivo se refiere a los esfuerzos de una empresa por superar a los rivales de su industria; las compañías que tienen una orientación dinámica están dispuestas a *librar batalla* con sus competidores, quizá reduzcan los precios y sacrifiquen su rentabilidad” (p.443)

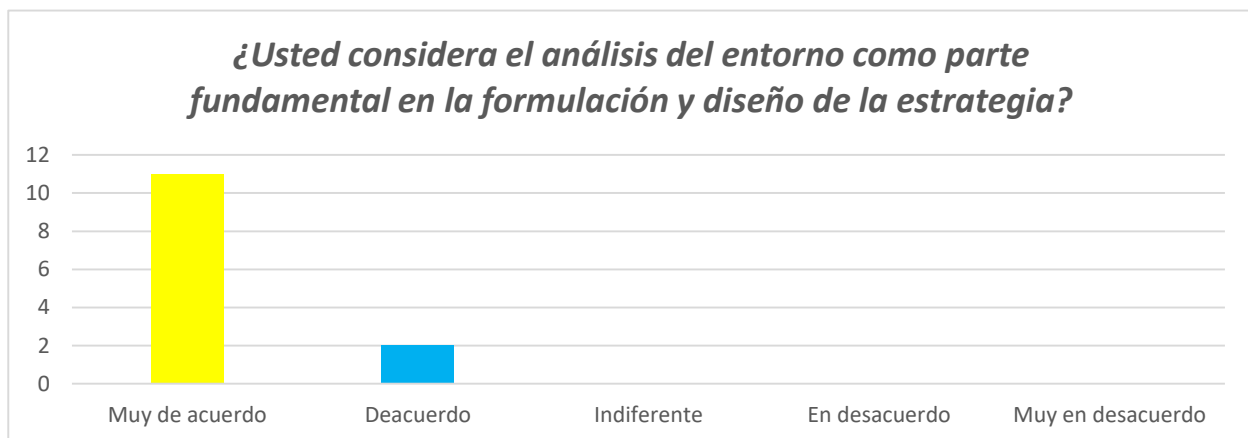


Figura 11. Grafica de la percepción de los encuestados frente el análisis del entorno como parte fundamental de la formulación y diseño de la estrategia, Por L. Rhenal's & I. Arroyo, 2018

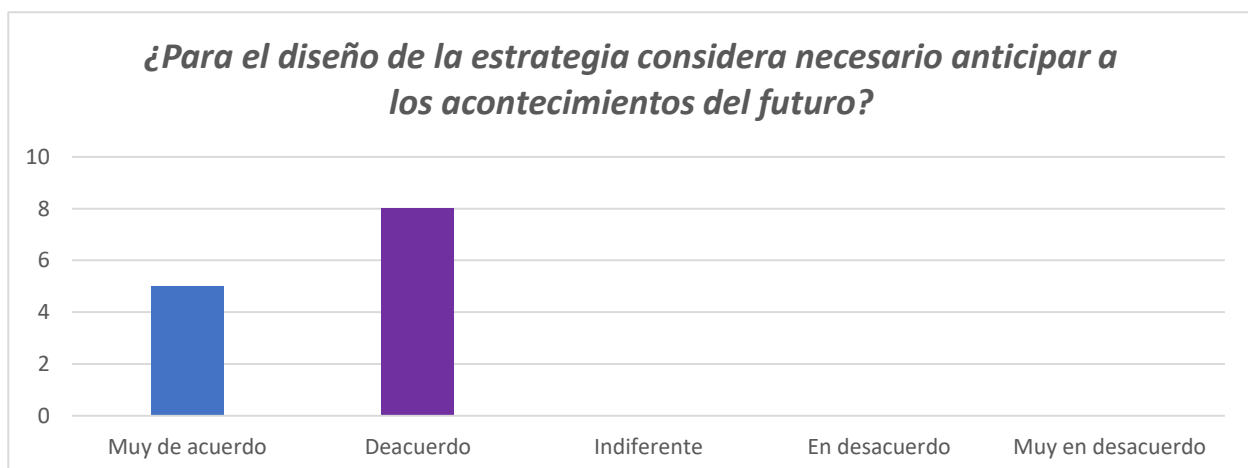
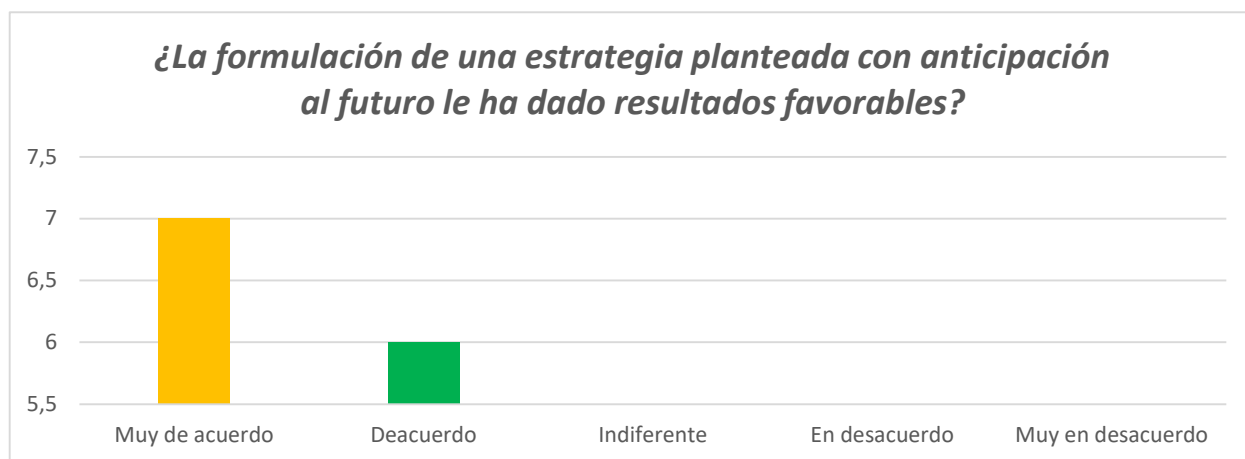


Figura 12. Grafica de la percepción de los encuestados frente a la necesidad de la anticipación de los acontecimientos del futuro en el diseño de la estrategia, Por L. Rhenal's & I. Arroyo, 2018



*Figura 13.* Grafica de la percepción de los encuestados frente a los resultados favorables de la formulación de la estrategia planteada con anticipación a los acontecimientos futuros, Por L. Rhenal's & I. Arroyo, 2018

Las figuras 2, 3 y 4 ilustran la opinión de los encuestados frente a la anticipación de los acontecimientos futuros para el diseño y formulación de estrategia integrales que permitan el crecimiento de la organización con resultados favorables basándose en el análisis del entorno y los factores que puedan intervenir en el mismo. La figura 2 evidencia que 11 de los 13 gerentes encuestados mostraron una respuesta muy favorable frente a la importancia del análisis interno y externo de la organización en la formulación y diseño de la estrategia.

La anterior afirmación se puede reiterar en lo sustentado por Dess, Lumpkin & Eisner (2011) quienes manifiestan la importancia del estudio del entorno externo de la empresa para prever los cambios que se avecinan o que ya están ocurriendo en el (p.39); de la misma manera conceptualizan que los gerentes estratégicos previsores actúan con iniciativa y tienen una visión de futuro en la búsqueda de nuevas posibilidades de crecimiento y desarrollo. Esta perspectiva de crecimiento progresista es importante para las compañías que pretenden liderar su industria” (p.440). De igual manera, Chiavenato y Sapiro (2010) afirman que al realizar el análisis interno se diagnostica la situación de la organización frente a las dinámicas del entorno, relacionando sus fortalezas y debilidades a efecto de crear las condiciones para formular estrategias que representan la mejor adaptación de la organización al entorno en el cual actúa (p.45).

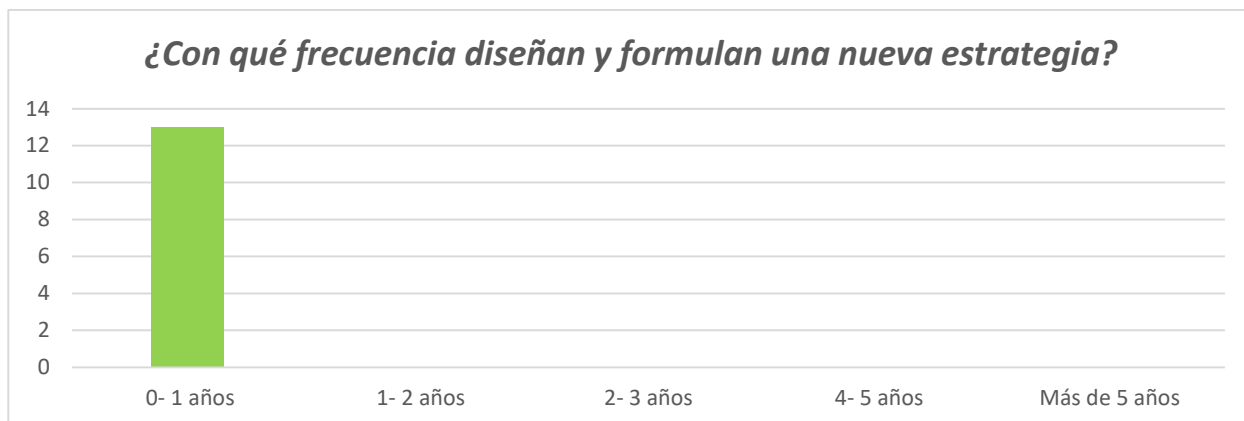


Figura 14. Grafica de la frecuencia de formulación y diseño de estrategias para el grupo Olímpica, Por L. Rhenal's & I. Arroyo, 2018

La anterior figura arroja la frecuencia de diseño y formulación de estrategias para grupo Olímpica en la ciudad de Barranquilla con 100 % de unanimidad y añadiendo las declaraciones obtenidas en entrevista con Luis Vergara coordinador nacional de marcas propias.

“El sector retail debe reinventarse todos los días ajustándose a las necesidades del cliente, las nuevas estrategias surgen a diario y su aplicación no da espera”

Esto encuentra sustento en las teorías de Chiavenato y Sapiro (2010)

“La planeación estratégica sirve para articular y preparar la estrategia. Sin embargo, no debe ser algo que solo se haga una vez cada año. No es algo discontinuo cuanto mayor sea el cambio del entorno, tanto mayor será la cantidad de planeación y replantación estratégica que deban hacerse continuamente” (p.44)

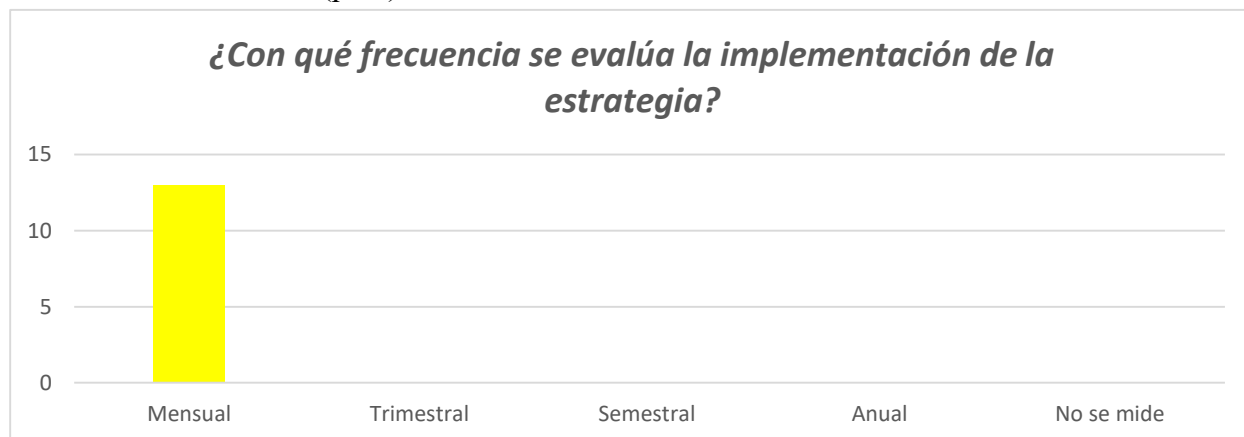


Figura 15. Grafica de frecuencia evaluativa de implementación de la estrategia, Por L. Rhenal's & I. Arroyo, 2018



Figura 16. Grafica de opinión de los encuestados frente al sistema de medición de la estrategia, Por L. Rhenal's & I. Arroyo, 2018

La figura 6 y 7 nos muestra la opinión de los encuestados frente a la cuestión de si en grupo Olímpica se maneja un sistema de medición de la estrategia. “formalmente no tenemos un sistema de medición, pero con las ventas y a través de las tarjetas sabemos si funciona la estrategia empleada” Luis Perdomo, Gerente Sao 93.

En función de lo expuesto, se encuentra que los resultados contrastan lo manifestado por Chiavenato y Sapiro (2010)

“Los desempeños de los resultados de la planeación estratégica deben ser evaluados. Para ello, la estrategia de incluir indicadores y datos financieros que permitan el monitoreo constante y permanente de sus consecuencias a efecto de que sea posible aplicar medidas correctivas que garanticen su éxito”. (p.44)

## Capítulo IV

### 4. Análisis y recomendaciones de estrategias que permitan la expansión de la marca propia en el sector retail en la ciudad Barranquilla.

En ese sentido, se expondrán estrategias en pro del crecimiento del fenómeno de Marcas propias en los Supermercados Olímpica, y que, por ende, produzcan crecimiento en ventas, un mayor posicionamiento y expansión de estas. La recomendación de estas estrategias estuvo centrada en los diferentes aspectos encontrados.

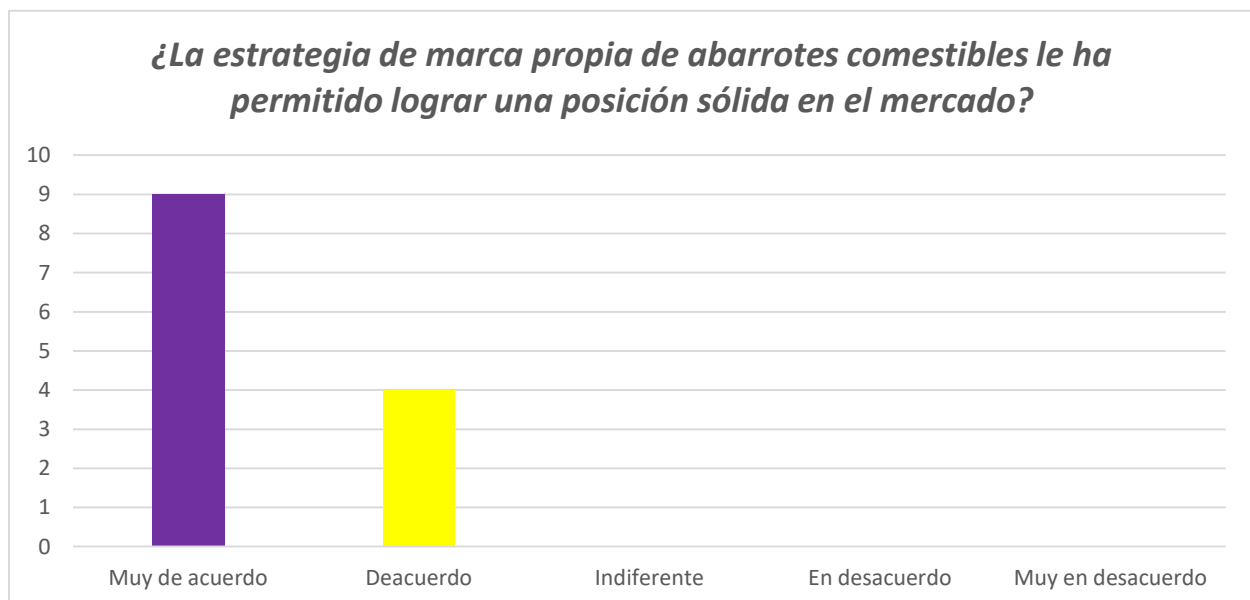


Figura 17. Figura estrategia de marcas propias y posición en el mercado Por L. Rhenal's & I. Arroyo, 2018

Varias dimensiones del alcance de una empresa son pertinentes para la estrategia del negocio en términos de su capacidad para fortalecer la posición de una empresa en un mercado determinado. Una dimensión es al **alcance horizontal**, que es la variedad de segmentos de productos y servicios que atiende la empresa dentro de su mercado (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012, p.174)



*Figura 18.* Figura posicionamiento de la estrategia y su participación Por L. Rhenal's & I. Arroyo, 2018

Otra práctica que las empresas utilizan para superar a la competencia consiste en hacer preanuncios de nuevos productos o tecnologías, este tipo de señal está dirigido no solo a los posibles clientes, sino también a los competidores para ver como reaccionaran o disuadirlos de lanzar iniciativas similares (Dess, Lumpkin & Eisner. 2011)

De los 13 encuestados, 12 equivalentes al 93 % concuerdan en el beneficio que han obtenido por los productos marcas propias. Expandir la estrategia de marcas propias en las referencias primordiales que aún no se ofrecen en los diferentes puntos de la ciudad, como sal, bebidas energizantes, isotónicas entre otras.

1. Impulsar la estrategia de marcas propias en los principales medios de difusión publicitarios ATL.

Tabla 1.

*Aplicación de estrategias ATL*

<b>Medios ATL</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Frecuencia</b>
Televisión	3 veces por semana	2 veces al día horario AAA
Radio	3 veces por semana	3 veces al día
Revistas	1 vez al mes	
Diarios	1 vez a la semana	
Prensa	1 vez a la semana	3 veces al día horario AAA

*Nota:* tabla diseñada para ilustrar las estrategias recomendadas a partir de los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas con gerentes y administradores de los puntos Olímpica, por L. Rhenal's & I. Arroyo, 2018

2. Promover la marca exclusiva como factor diferenciador de las demás cadenas retail, a través de los medios publicitarios de difusión antes mencionados, y haciendo uso de exhibidores llamativos al público, puntos calientes y ofertas constantes como se emplea actualmente en los puntos olímpica de la ciudad de Barranquilla. Ver tabla 5
3. Hacer uso de las estrategias de marketing (BTL) de consumo como rompe tráfico y puntos calientes que promuevan la marca propia y la marca exclusiva como recurso de expansión de la misma.

Tabla 2

*Aplicación de estrategias BTL*

<b>Medios BTL</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Frecuencia</b>
Product placement	Semanal	Alternar entre productos marca propia y exclusiva
Publicidad on line	Diario	Permanente en la página web
Patrocinio	Mensual	Ofertar productos patrocinados por los proveedores marca exclusiva
Marketing directo	Semanal	Aplicación en horarios de afluencia de clientes
Relaciones públicas	Permanente	Permanente

*Nota:* tabla diseñada para ilustrar las estrategias recomendadas a partir de los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas con gerentes y administradores de los puntos Olímpica, por L. Rhenal's & I. Arroyo, 2018

4. Establecer alianzas con los tenderos de la ciudad, de tal manera que puedan distribuir abarrotes comestibles marca propia de la canasta familiar básica como acuerdo de colaboración, no de franquicias que permitan establecer una estrategia de liderazgo en la ciudad.
5. Dar apertura a puntos de venta en los estratos medios y bajos donde se comercialicen solo productos Marca propia, su ubicación
6. Establecer una estrategia de penetración de mercado, incursionando en sector mayorista.



		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	<b>Estrategia de penetración de mercados</b> 	<b>Estrategia de nuevos productos</b> 
	NUEVOS	<b>Estrategia de nuevos mercados</b> 	

Figura 19. Matriz de Ansoff o matriz de producto-mercado. Para ilustrar las estrategias de mercadeo que emplea Olimpica en sus diferentes productos y mercados, adicionalmente en la cuarta fila se hace una recomendación como resultado de las encuestas y entrevistas con gerentes y administradores de los puntos Olimpica, por L. Rhenal's & I. Arroyo, 2018

De acuerdo con la matriz de Ansoff o matriz de producto mercado aplicada en Olímpica a sus productos se obtienen los siguientes resultados.

**Estrategia de penetración de mercados:** los productos que se relacionan en este segmento hacen parte del portafolio de marcas propias de olímpica, los cuales con el paso del tiempo y el uso de estrategias de marketing han obtenido mayor acogida por parte de los clientes y sus volúmenes de venta se han incrementado.

**Estrategia de nuevos productos:** Este cuadrante señala los productos que han sido desarrollados a partir de estrategias de crecimiento para abarcar posición en el mercado, mediante la oferta de nuevos productos al mercado, como es el caso de las marcas Premium en

Olímpica que fueron desarrolladas para ampliar su portafolio de productos y atraer más clientes de sectores específicos de la ciudad.

**Estrategia de nuevos mercados:** Dado el rendimiento y la participación que los productos marcas propias ofrecen a Olímpica, se contempla la opción de dar apertura a un punto de venta para distribuir única de productos marcas propias, esta estrategia permitirá dar mayor accesibilidad y cercanía a los consumidores de este tipo de productos.

#### **4.1 Análisis de los resultados**

Teniendo en cuenta que el objetivo de la presente investigación es identificar las estrategias de productos marcas propias desarrolladas por los supermercados Olímpica de la ciudad de Barranquilla, luego de concluir el proceso de entrevistas, encuestas y observaciones realizadas a los gerentes y administradores de 13 puntos de almacenes olímpicas y SAO's en diferentes estratos de la ciudad de Barranquilla, se identifican las siguientes premisas:

##### **4.1.1 Dimensión: Formular y diseñar:**

*Describir los elementos característicos en la formulación y diseño de la estrategia de marcas propias en los supermercados Olímpica de la ciudad de Barranquilla*

La dimensión formulación y diseño de la estrategia se trabaja con el propósito de conocer cómo se establece el proceso estratégico, la cultura organizacional y las decisiones estratégicas en los supermercados olímpica de la ciudad de Barranquilla. Dicho esto, se puede inferir que el uso de las estrategias de marketing en favor del posicionamiento de la marca propia está relacionado con el segmento de mercado de la compañía en un 77.5% (ver imagen) dando como resultado una mayor participación de estos productos, un posicionamiento en el mercado que los ha tenido en los primeros lugares a nivel nacional como uno de los supermercados que mayores venta efectúa anualmente.

Las marcas propias no son solo precios bajos, muchos consumidores se preocupan por obtener productos de calidad que le ofrezcan confiabilidad a la hora de consumir. Esta percepción direccionó las estrategias implementadas por grupos Olímpica para acaparar nuevos clientes, dando origen a una segmentación de los productos implementando estrategias diferentes a cada uno de ellos, ofreciendo variedad, calidad y exclusividad cubiertas por las estrategias de Imitación, Premium, y Exclusivas, Además, la comercialización de los productos se enfoca dependiendo el estrato de la ciudad en que se encuentra el punto de venta.

Dess, Lumpkin & Eisner (2011)

		¿Su segmento de mercado implementa marcas propias?
¿Su segmento de mercado implementa con las demás	Correlación de Pearson	1
	Sig. (bilateral)	
	Covarianza	-,045
	N	12
¿Hacen uso de estrategias de marketing en pro de posicionamiento de la marca propia?	Correlación de Pearson	,775 <sup>**</sup>
	Sig. (bilateral)	,003
	Suma de cuadrados y productos vectoriales	1,500
	Covarianza	,136
	N	12

Figura 20. Formulación y diseño de la estrategia. por L. Rhenal's & I. Arroyo, 2017

Dentro de los elementos característicos que llevan a realizar la formulación y diseño de la estrategia de marcas propias, se encontró, que esta marca le ofrece márgenes de utilidad atractivos a su supermercado, además a esto, el 61.5% de los gerentes entrevistados manifestó que el 20% de sus ventas totales corresponden a productos marcas propias con una favorabilidad del 76%.

Se halló que las marcas propias son fundamentales en pro del posicionamiento de la marca, gracias a la demanda tenida por los consumidores durante el último año donde conocieron estos

productos y se dieron cuenta de la calidad que poseen, dando credibilidad al producto y seguir consumiéndolo; debido a eso, Luis Vergara, coordinador nacional de marcas propia, en una entrevista realizada asegura que "las marcas propias apalancan este negocio".

Adicionalmente, se confirmó que la variable precio-calidad es fundamental para la estrategia de estos productos y el 92% de los encuestados afirman que el motivo principal de venta es el precio, Los barranquilleros han encontrado en estos productos una opción segura de compra, donde obtienen productos de buena calidad y con respaldo a un precio menor al de los productos comerciales.

#### **4.1.2 Dimensión: Implementar y evaluar:**

*Caracterizar el proceso de implementación y evaluación de la estrategia de marcas propias en los supermercados Olímpica de la ciudad de Barranquilla*

Esta dimensión se propone con el firme propósito de valorar los resultados de las estrategias implementadas. Así mismo, se considera vital la implementación de estrategias que contemplan los distintos escenarios comerciales en un futuro y estos a su vez se encuentran relacionados con resultados favorables en un 71.4% (ver imagen), debido a esto el 30% de productos marca propia de olímpica son importados porque cumplen con todos los requerimientos de calidad y ofrecen mejores precios de manufactura” María Fernanda Pertuz coordinadora nacional de productos importados marca propia.

		¿Su segmento de mercado implementa marcas propias?	¿Considera usted que, al desarrollar la estrategia de marcas propias en abarrotes comestibles, ha obtenido ventaja frente los demás supermercado?	¿Para el diseño de la estrategia considera necesario anticipar a los acontecimientos del futuro?
¿Su segmento de mercado implementa marcas propias?	Correlación de Pearson	1	,400	,378
	Sig. (bilateral)		,198	,226
	Covarianza	,076	,076	,265
	N	12	12	12
¿La formulación de una estrategia planteada con anticipación al futuro le ha dado resultados?	Correlación de Pearson	,529	,529	,714 <sup>**</sup>
	Sig. (bilateral)	,077	,077	,009
	Suma de cuadrados y productos vectoriales	1,167	1,167	2,083
	Covarianza	,106	,106	,189
	N	12	12	12

Figura 21. Implementación y evaluación de la estrategia. por L. Rhenal's & I. Arroyo, 2017

Dentro de los hallazgos, se encontró que el 69 % de los gerentes están de acuerdo con que la estrategia de marca propia de abarrotes comestibles ha sido fundamental en el proceso de posicionamiento de la marca, gracias a la credibilidad y acogida que han tenido estos productos por parte de los consumidores que cada vez demandan más, esto hace que los coordinadores y desarrolladores de marca propia introduzcan nuevas referencias de productos. Este proceso consiste en buscar proveedores que cumplan con ítems básicos por parte de los encargados de calidad en Olímpica. Esto lo ratifica Luis Vergara, coordinador nacional de marcas propias “Nuestros proveedores deben cumplir mínimamente con 40 parámetros de calidad e inocuidad para poder tener una contratación con nosotros”, el mismo afirma que “adicionalmente se someten a verificación sanitaria extraordinaria a lo que ordena la ley”,

Por otro lado, no poseen un sistema de medición de estrategias adecuado “formalmente no tenemos un sistema de medición, pero con las ventas y a través de las tarjetas sabemos si

funciono la estrategia empleada” Luis Perdomo, Gerente Sao 93. La manera que tienen para evaluar las estrategias es a través de las cajas, cuando marcan el producto, ellos hacen la valoración y calculan la cantidad del producto que sale, también utilizan el tradicional inventario en las góndolas, al agotarse un producto durante el día los encargados de abastecer los productos hacen la anotación y con eso llevan el control de las veces que surtieron los estantes durante el día y la cantidad empleada.

El 84,6% de los gerentes afirman que la anticipación de acontecimientos futuros resulta vital para ellos, gracias a él pueden hacer cálculos de inversiones, promociones, impulso de marcas y rotación de mercancías, además, para el gerente nacional de marcas propias le ayudan a tomar decisiones respecto a la incursión de nuevos productos y promoción de otros.

Además, el 100% de los gerentes confirman las palabras de Luis Vergara, coordinador nacional de marcas propias, "el sector retail debe reinventarse todos los días ajustándose a las necesidades del cliente, las nuevas estrategias surgen a diario y su aplicación no da espera" el diseño y formulación de las estrategias es un ciclo constante en las empresas de este sector, si llegan a parar en algún momento la competencia los deja fuera del juego.

#### **4.1.3 Dimensión Visualización, Posición sólida en el mercado:**

*Proponer Estrategias que permitan la consolidación y expansión de la marca propia en los supermercados Olímpica de la ciudad Barranquilla.*

Partiendo de los estudios o metodologías que se implementan en olímpica SA para medir la sensibilidad precio/calidad lo cual aportan el 63.6% de la información requerida para la implementación de estrategias comerciales de marcas propias de abarrotes comestibles y en la misma proporción ofrece la información para la obtención de utilidades atractivas para la empresa, cualidad que los gerentes no desconocen y por lo contrario aseguran que el 100% de las

actividades anteriormente mencionadas provienen de la estrategia implementada de la relación precio calidad, lo que les permite posicionarse en el mercado objeto (ver imagen)

		¿Su segmento de mercado implementa marcas propias?	¿Considera usted que, al desarrollar la estrategia de marcas propias en abarrotes comestibles, ha obtenido ventaja frente los demás supermercados?	¿Para el diseño de la estrategia considera necesario anticipar a los acontecimientos del futuro?	¿Emplea algún método que le permite medir en el cliente la sensibilidad en la relación precio-calidad?	¿La relación precio-calidad es fundamental en la estrategia de marcas propias de abarrotes comestibles?
¿Su segmento de mercado implementa	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	1	,400	,378	-,135	-,135
			,198	,226	,676	,676
	N	12	12	12	12	12
¿La relación precio-calidad es fundamental en la estrategia de marcas propias de abarrotes comestibles?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	-,135	,674 <sup>+</sup>	,255	,636 <sup>+</sup>	1
		,676	,016	,424	,026	
	Suma de cuadrados y productos vectoriales	-,167	,833	,417	1,750	,917
	Covarianza	-,015	,076	,038	,159	,083
	N	12	12	12	12	12
¿La estrategia de marcas propias le ofrece márgenes de utilidad atractivos a su supermercado?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	-,135	,674 <sup>+</sup>	,255	,636 <sup>+</sup>	1,000 <sup>+</sup>
		,676	,016	,424	,026	0,000
	Suma de cuadrados y productos vectoriales	-,167	,833	,417	1,750	,917
	Covarianza	-,015	,076	,038	,159	,083
	N	12	12	12	12	12

Figura 22. Dimensión y visualización de la estrategia. por L. Rhenal's & I. Arroyo, 2017

Adicionalmente, la participación de los productos marcas propias de abarrotes comestibles en las ventas totales de los almacenes en estudio aumentó 5% en el primer trimestre del año 2017 con respecto al periodo inmediatamente anterior 2016. (17% al 22%) Este factor apoya las proyecciones de sus directivos, “Esperamos posicionarnos en un 30% de las ventas totales, el año pasado cerramos en 17 y a lo que va del año estamos en 22% en promedio” Luis Vergara coordinador nacional de marcas propias.

La aceptación que reciben estos productos por parte de los clientes cada vez es mayor y la rentabilidad ofrece una perspectiva de crecimiento a futuro “Estamos creciendo a dos dígitos en el presupuesto para este punto (refiriéndose a SAO Macarena), lo cual es bastante positivo para lo que estamos apuntando” Henry Antonio Anguila Riascos. Dada la situación inflacionaria y

económica que afronta Colombia estos últimos años ha generado un impulso en el consumo de productos marcas propias y la estrategia implementada por grupo olímpica que aprovecha las oportunidades de posicionar su marca, basada en factores como el precio, calidad del producto, variedad en las presentaciones y el respaldo que poseen del supermercado. Dado a esto, proponemos las siguientes estrategias para la expansión de la marca propia:

- Impulsar la estrategia de marcas propias en los principales medios de difusión publicitarios utilizando estrategias de marketing ATL y BTL
- Promover la marca exclusiva como factor diferenciador de las demás cadenas retail, a Utilización de la marca exclusiva.
- Impulso de la Marca Propia en estratos 1 y 2
- Establecer estrategias de diversificación. Alimentos enfocados a otro nicho de mercados, como el de las personas que consumen productos light y demás.
- Establecer estrategia de penetración de mercado, incursionando en el sector mayorista.



## 5. Conclusiones

Después de las entrevistas e investigaciones realizadas se generan las siguientes conclusiones teniendo en cuenta que el objetivo de esta investigación es analizar las estrategias de productos marcas propias desarrolladas por los supermercados Olímpica de la ciudad de Barranquilla

El motivo principal del consumidor para adquirir marcas propias es el precio, lo que muestra la importancia a la hora de formular tener en cuenta el costo de implementar nuevos productos para ofrecer a los consumidores, es importante tener la estructura de costos definida para garantizar ofrecer el producto al precio ideal para el comprador y que no afecte la utilidad, por lo que Olímpica SA realiza investigación de mercados constantemente algunos gerentes aseguraron que realizan estudio semanalmente convirtiéndose en herramienta fundamental para el estudio de los clientes, sus gustos, preferencias, o amenazas; de esta manera tomar correctivos para evitar inconvenientes y riesgos que afecten las decisiones estratégicas. En ese mismo sentido, el entorno es fundamental en formulación de estrategias, en este escenario se mueve lo esencial para los retail, pueden ganar o perder el posicionamiento en un día por no hacer un correcto análisis que diagnostique el estado de este, por eso es fundamental para ellos porque les permite tener un panorama amplio y tomar mejores decisiones respecto al sector.

Además; el desarrollo de la estrategia de marcas propias ha aportado ventaja sobre los demás supermercados. Las marcas exclusivas son el mejor medio para generar consumo de productos marcas propias, eliminan la barrera que existe entre el consumidor y el producto creando en el consumidor la idea de no consumir un producto de baja calidad debido a la imagen o logo que respalda ese producto, pero, es un producto marca propia.

Por otro lado, desde la perspectiva de implementación y evaluación, la participación de la marca propia en las ventas mensuales de olímpica SA es de un 20%, sin embargo, la

participación de estos productos es de un 30 a 40% del total vendido según el estrato en el que se encuentren. Se encontró que Olímpica implementa 4 formatos de maca propia, en las cuales se encuentran la Marca propia, Marca de Imitación, Marca de Exclusiva y Marca Premium con la cual están llegando a todos los consumidores de diferentes estratos y poder adquisitivo; al momento de impulsar nuevas referencias de marca propia, esta es colocada en las góndolas junto a la marca comercial reconocida en el mercado para relacionarla y dar la percepción al consumidor que es de igual calidad.

A diferencia de lo que muchos consumidores creen, las marcas propias no son de mala calidad por el contrario tienen igual o superior calidad a los productos comerciales, según Luis Vergara, coordinador nacional de marcas propias. “Nuestros proveedores deben cumplir mínimamente con 40 parámetros de calidad e inocuidad para poder tener una contratación con nosotros”, el mismo afirma que “adicionalmente se someten a verificación sanitaria extraordinaria a lo que ordena la ley” dando a conocer que la diferencia de un producto comercial a otro producto es solo el logo que los diferencia, pero en contenido es igual.

De la misma manera, los productos importados son una excelente opción para ofrecer alta calidad a buen precio “el 30% de productos marca propia de olímpica son importados porque cumplen todos los requerimientos de calidad y ofrecen mejores precios de manufactura” María Fernanda Pertuz coordinadora nacional de productos importados marca propia. En ese mismo sentido, la marca propia ha cambiado su perspectiva frente a los consumidores logrando posicionamiento en el mercado, de hecho, la participación de los productos marcas propias de abarroses comestibles en las ventas totales de los almacenes en estudio aumentó 5% (17% al 22%)

Finalmente, analizando las estrategias de los productos marca propia de abarroses comestibles

en Olímpica S.A, encontramos que es una empresa que cerro 2017 en segundo lugar a nivel nacional en ventas acortando distancia a Éxito, La Nota (2018). Muchas estrategias fueron implementadas para alcanzar esa posición, pero no es por casualidad, en productos marca propia la maquinaria estratégica implementada para fortalecer sus productos y llegar a los consumidores ha sido constante y bien formuladas, muchos consumidores han sido fidelizados sin darse cuenta, con el ejemplo de aceites Z y arroz Sabrosón, gracias a la estrategia de Marca exclusiva esos productos (entre muchos otros) solo lo encuentran en Olímpica S.A el 40% de sus productos totales son marca propia, además de otras estrategias implementadas por ellos que sirven para tener confianza en los consumidores al preferirla por su calidad y precio.

### **5.1. Recomendaciones**

Basados en los resultados de la presente investigación nos permitimos proponer acciones de mejoras que impulsen la consolidación de la estrategia de marcas propias en abarroses comestibles para los supermercados olímpica de la ciudad de Barranquilla.

- Establecer estrategias de diversificación, esta estrategia consiste en desarrollar nuevos productos para nuevos mercados, por ejemplo, línea de productos saludable dirigidos a un consumidor en tendencia como los deportistas o aficionados a la alimentación sana, esta estrategia le brinda a grupo olímpica la oportunidad de ampliar la variedad de productos. Además, se entraría a un nuevo nicho de mercado, este es el nuevo estilo de vida que se está presentado en la ciudad con los deportistas y personas afines que se preocupan por consumir una alimentación balanceada y bajos en calorías permitiéndoles llevar un estilo de vida saludable, quienes cada vez tiene mas adictos
- Abrir nuevos puntos de ventas en los estratos 1 y 2 para comercializar únicamente productos marcas propias, esto permitirá el crecimiento y fortalecimiento de la marca

mientras segmenta el mercado consumidor de este tipo de productos.

- Hacer uso de estrategias de marketing ATL y BTL en con el fin de atraer consumidores potenciales para el consumo de las marcas propias y fidelizar a los clientes que ya están relacionados con la marca.
- Implementar un método que permita la medición y supervisión de las estrategias planeadas, con el fin de supervisar el proceso de ejecución, facilitando así la corrección y formulación de variables al momento de encontrar dificultades durante el desarrollo de la estrategia.
- Fortalecer las campañas publicitarias de los productos marcas propia de Olimpica, segmentarla, constantemente la marca propia es promocionada mediante ofertas de paquetes con descuentos donde se compra un producto y se anexa otro, que generalmente es la marca de Olimpica. La manera en que se ofrece el producto también influye en la percepción de los consumidores, un producto nuevo que se regala por comprar uno conocido muestra una imagen al cliente de ser un producto de calidad inferior y no garantiza que el cliente sienta atracción hacia un producto por tenerlo cerca o tener constante acercamiento con el (Paz, Vásquez y Santos 2013) , pero al ofertarlo de igual forma que otro producto comercial, genera intriga en los consumidores y cambiara su percepción de compra.

### Referencias

- Alvarado A. Cavazos J. & Vázquez R. (2014) Efectos de los emplazamientos de marca real y enmascarada en el comportamiento del consumidor: un experimento exploratorio. *Estudios gerenciales* 30 (2014) 327-335
- Arce M. & Cebollada J.J. (2009) Una comparación del comportamiento del consumidor en los canales online y offline: sensibilidad al precio, lealtad de marca y efecto de las características del producto. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* 14 (2011) 102–111
- Barrios A. (2014) Sinergias estratégicas entre empresas y sus canales comerciales. *Suma de Negocios*. 5(10): 4-11
- Bernal, C. (2015). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Pearson.
- Becerra Aland (2015) *Fenómeno de consumo de abarros comestibles de marcas propias de los supermercados del norte de la ciudad de Barranquilla*. (Tesis de maestría). Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia
- Becerra Aland (2017) Estrategias para el consumo de marcas propias en la canasta básica desde Una visión socioeconómica. *Espacio*, 38 (No 37) 21 Pág.
- Bigné E. Borredá A. & Miquel M. J. (2011) El valor del establecimiento y su relación con la imagen de marca privada: efecto moderador del conocimiento de la marca privada como oferta propia del establecimiento. *Revista europea de dirección y economía de la empresa* 22 (2013) 1-10
- Bigné E. Borredá A. & Miquel M. J. (2011) El valor del establecimiento y su relación con la imagen de marca privada: efecto moderador del conocimiento de la marca privada como

- oferta propia del establecimiento. *Revista europea de dirección y economía de la empresa* 22 (2013) 1-10
- Brace, 2013 como se citó en Hernández R. Fernández B. & Baptista P. (2014) *Metodología de la investigación*. México D.F. México. Mc Graw Hill
- Buil I. Martínez E. & Montaner T. (2012) La influencia de las acciones de marketing con causa en la actitud hacia la marca. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* 15 (2012) 84-93
- Calderón M. E. & Ayup J. (2008) La gestión de marca con orientación al mercado. Una perspectiva desde los franquiciados. *Estudios gerenciales* 24 (108) 61-77
- Chasteauneuf, 2009 como se citó en Hernández R. Fernández B. & Baptista P. (2014) *Metodología de la investigación*. México D.F. México. Mc Graw Hill
- Chiavenato I. & Sapiro A. (2010) *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. 2ª edición. México D.F. México. Mc Graw Hill
- David F. R. (2008) *Conceptos de administración estratégica*. Decimoprimer edición. Atlacomulco. México. Pearson Education
- Ibarra S. Martínez J. L. & Suárez J. (2003). Estrategias de fabricación en la gran empresa del sector manufacturero catalán. Análisis y reflexiones. *Revista Alta Dirección*. 247 Barcelona, España. pp. 25-36.
- De la rosa A. Lozano B. & López A. (2013) Pensamiento estratégico: hacia una propuesta de agenda de investigación en los estudios organizacionales. *Administración y organizaciones*. 16 (30) 19-50
- Dess G. G. Lumpkin G. T. & Eisner A. B. (2011) *Administración estratégica, textos y casos*. México D.F. México. Mc Graw Hill

Dinero (2001). En sus marcas... propias. Colombia. Recuperado de.

<http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/en-marcas-propias/7988>

El Heraldo (2012) La cadena olímpica nació del almacén de barrio el olímpico. Recuperado de.

<http://revistas.elheraldo.co/latitud/la-cadena-olimpica-nacio-del-almacen-de-barrio-el-olimpico-88942>. Bogotá Colombia

El tiempo.com (2016) Gobierno fijo el salario mínimo del 2017 en 737.717 pesos. Recuperado

de. <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/salario-minimo-para-el-2017-46952>, Bogotá. Colombia

Fenalco (s.f.) Las marcas propias no se consumen solo por ahorro, sino por calidad y variedad

Bogotá. Colombia. Recuperado de. <http://www.fenalco.com.co/contenido/2698>

Fernández E. & Delgado M. (2011) marcas de experiencia: marcando la diferencia. *Estudios*

*Gerenciales* 27 (121) 59-77

Gómez M. (2009) Espacio ocupado en el lineal por las marcas de distribuidor: estimación

mediante redes neuronales vs regresión múltiple. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa* 41 (2009) 037-068

Hernández R. Fernández C. & Baptista P. (2014) *Metodología de la investigación, cuarta*

*edición*. México D.F. México. Mc Graw Hill

Hernández R. Fernández B. & Baptista P. (2014) *Metodología de la investigación*. México D.F.

México. Mc Graw Hill

Hill C. W. L. & Jones G. R. (2009) *Administración estratégica, octava edición*, Mexico D.F.

Mexico. Mc Graw Hill

La Nota.com (2018) *Ranking 2017 cadenas y supermercados de Colombia* 9/06/2018.

Recuperado de <https://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/ranking-2017-cadenas-y-supermercados-de-colombia.html>

La República (2014). Por más consumo, Grupo éxito, Cencosud y Olímpica refuerzas sus marcas propias. Bogotá Colombia. Recuperado de: [http://www.larepublica.co/por-m%C3%A1s-consumo-grupo-%C3%A9xito-cencosud-y-ol%C3%ADmpica-refuerzan-sus-marcas-propias\\_182796](http://www.larepublica.co/por-m%C3%A1s-consumo-grupo-%C3%A9xito-cencosud-y-ol%C3%ADmpica-refuerzan-sus-marcas-propias_182796)

Martínez E. Pina J. & de Chernatony L. (2008) Influencia de la estrategia de extensión de marca en la imagen de marcas globales: un análisis aplicado a los mercados inglés y español. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*. 36 (2008) 077-112

Navajo P. (2012) *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas, guía participativa basada en valores*. Madrid. España. Narcea

Olimpica (2016) Nuestras Tiendas Barranquilla recuperado de. [www.olimpica.com/nuestras-tiendas](http://www.olimpica.com/nuestras-tiendas)

Payan C. F. (2013). Las marcas propias en Colombia", *La Propiedad Inmaterial*. 0 (17). 163-186. Recuperado de <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/propin/article/view/3584>

Redondo A. E. (1999) *Tecnología de la planeación estratégica*. Barranquilla. Colombia. Editorial Mejoras

Rivas L. M. & Londoño D. (2017) Revisión del tema de sinergias corporativas: origen, resultados y beneficiarios. *Estudios Gerenciales* 33 153–162

Rodríguez J. M. (2005) Impacto y penetración de marcas propias en el mercado colombiano, sector detergente en polvos. Universidad de la Sabana. Chía, Cundinamarca. Colombia.



Rojas & Medina (2011) Planeación estratégica fundamentos y casos. 68p Bogotá. Colombia.

Ediciones de la U

Rojas & Medina (2011) Planeación estratégica fundamentos y casos. 33p Bogotá. Colombia.

Ediciones de la U

Serna H (2014) *Gerencia estratégica- teoría-metodología. Alineamiento implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión.* Bogotá D.C. Colombia

Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, (2012). *Administración estratégica teorías y casos.*

México D.F. México. Mc Graw Hill

Tovar S. A. & Mendoza C. X. (2009). *La importancia de la tienda de barrio como canal de distribución.* Universidad del Rosario. Bogotá. Colombia

Universidad Externado de Colombia Payan, (2013) Las marcas propias en Colombia.

Recuperado de: <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/propin/article/view/3584>

Vieytes R. (2004) *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas.* 732 p. Buenos Aires. Argentina. Editorial de las ciencias.

Vieytes (2004) Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas. Buenos Aires. Argentina

**Anexos**

1. Evidencia fotográfica de precios productos comerciales.
2. Evidencia fotográfica de precios productos marca propia.
3. Evidencia fotográfica productos de imitación.
4. Evidencia fotográfica de productos premium.
5. Evidencia fotográfica comercialización de Aceite con múltiples estrategias
6. Evidencia fotográfica comercialización de Cereales con múltiples estrategias.
7. Evidencia fotográfica comercialización de Atún con múltiples estrategias.
8. Evidencia fotográfica comercialización de Arroz con múltiples estrategias.
9. Evidencia fotográfica comercialización de Leche en Polvo con múltiples estrategias.
10. Evidencia fotográfica exhibiciones de productos Marca exclusiva
11. Encuesta.

## Anexo 1. Evidencia fotográfica compra de productos comerciales.



## Anexo 2. Compra de productos marca propia.





## Anexo 3. Evidencia fotográfica productos de imitación.



Anexo 4. Evidencia fotográfica de productos Premium.



Anexo 5. Evidencia fotográfica comercialización de Aceite con múltiples estrategias

**Premium****Exclusivo****Marca Propia**

Anexo 6. Evidencia fotográfica comercialización de Cereales con múltiples estrategias.





Anexo 7. Evidencia fotográfica comercialización de atún con múltiples estrategias.





Anexo 8. Evidencia fotográfica comercialización de Arroz con múltiples estrategias.



Anexo 9. Evidencia fotográfica comercialización de Leche en Polvo con múltiples estrategias.



**Encuesta**

**Edad**

- Menor de 25 años
- Entre 25 y 35 años
- Entre 36 y 45 años
- Entre 46 y 55 años
- Más de 55 años

**Antigüedad en la organización**

- Menos de 1 año
- Más de 1 año
- Más de 2 años
- Más de 5 años

**Nivel de formación**

- Maestría o doctorado
- Especialización
- Profesional
- Técnico o tecnólogo

**1: ¿Su segmento de mercado implementa marcas propias?**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- Desacuerdo
- Muy en desacuerdo

**2: ¿Considera usted que, al desarrollar la estrategia de marcas propias en abarrotes comestibles, ha obtenido ventaja frente los demás supermercados?**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- Desacuerdo
- Muy en desacuerdo

**3: ¿De los siguientes productos, ¿cuál es el que más se vende?**

- Arroz
- Aceite
- Granos
- Huevos
- Leche

**4: ¿Cuál cree usted que es el motivo principal de su cliente para comprar productos de marca propia?**

- Precio
- Calidad
- Variedad
- Aval del supermercado
- No hay más opción

**5: ¿Con qué frecuencia realizan investigaciones de mercados?**

- Mensual
- Bimestral
- Trimestral

- Semestral
- Anual

**6: ¿La estrategia de marca propia de abarrotes comestibles le ha permitido lograr una posición sólida en el mercado?**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- Desacuerdo
- Muy en desacuerdo

**7: ¿Cuánto es la participación en las ventas mensuales de los productos marcas propias de abarrotes comestibles en su supermercado?**

- 10 %
- 20 %
- 30 %
- 40%
- 50%

**8: ¿Con qué frecuencia diseñan y formulan una nueva estrategia?**

- 0- 1 años
- 1- 2 años
- 2- 3 años
- 4- 5 años
- Más de 5 años

**9: ¿Tiene un sistema de medición para la estrategia?**

- Si
- No

**10: ¿Con qué frecuencia se evalúa la implementación de la estrategia?**

- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual
- No se mide

**11: ¿Usted considera el análisis del entorno como parte fundamental en la formulación y diseño de la estrategia?**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- Desacuerdo
- Muy desacuerdo

**12: ¿Para el diseño de la estrategia considera necesario anticipar a los acontecimientos del futuro?**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente



- Desacuerdo
- Muy en desacuerdo

**13: ¿La formulación de una estrategia planteada con anticipación al futuro le ha dado resultados favorables?**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- Desacuerdo
- Muy en desacuerdo

**14: ¿Su segmento de cliente es sensible respecto al precio?**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- Desacuerdo
- Muy en desacuerdo

**15: ¿Notó algún crecimiento en las ventas, al implementar la estrategia de abarrotes comestibles con las demás marcas comerciales?**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- Desacuerdo
- Muy en desacuerdo



**16: ¿Hacen uso de estrategias de marketing en pro de posicionamiento de la marca propia?**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- Desacuerdo
- Muy en desacuerdo

**17: ¿Emplea algún método que le permita conocer el nivel de aceptación de un nuevo producto marca propia en el mercado?**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- Desacuerdo
- Muy en desacuerdo

**18: ¿Emplea algún método que le permite medir en el cliente la sensibilidad en la relación precio-calidad?**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- Desacuerdo
- Muy en desacuerdo

**19: ¿La relación precio- calidad es fundamental en la estrategia de marcas propias de abarrotes comestibles?**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- Desacuerdo
- Muy en desacuerdo

**20: ¿La estrategia de marcas propias le ofrece márgenes de utilidad atractivos a su supermercado?**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- Desacuerdo
- Muy en desacuerdo

**21: ¿En el posicionamiento de la estrategia de marcas propias, la participación de los productos de abarrotes comestibles ha sido importante?**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- Desacuerdo
- Muy en desacuerdo